

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Rozvoj projektové podpory v ČSOB a.s.**

**Bc. Michal Mezera**

**© 2019 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Mezera

Projektové řízení

Název práce

**Rozvoj projektové podpory v ČSOB a.s.**

Název anglicky

**Project Support Development in ČSOB a.s.**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh rozvoje projektové podpory u projektových manažerů a projektů v ČSOB a.s., a to na základě rozboru životních situací projektových manažerů a životního cyklu projektu v současné praxi organizace.

### Metodika

Metodika: Literární rešerše bude sepsána na základě studia odborné literatury a dle vybraných témat praktické části. Praktická část bude věnována nejdříve popisu vybrané organizace a popisu současného stavu řízení projektů v organizaci, poté bude věnována rozboru životních situací projektových manažerů. Součástí popisu současného stavu bude popis a rozbor interní metodiky řízení projektů v organizaci, a diskuze stavu a návrhů s vybranými profesionály z praxe. V identifikovaných životních situacích budou vytipovány oblasti pro rozvoj a širší zapojení projektové podpory, v podobě tvorby dokumentace, využívání SW nástrojů a nástrojů řízení projektů, atp. Návrhy vlastního výzkumu budou diskutovány v praxi a v praxi také navrženy pro implementaci. Případně budou vyčísleny úspory, které řešení přinese.

Harmonogram:

- Studium literatury – leden až březen 2018;
- Tvorba teoretické části – duben až červen 2018;
- Popis a rozbor interní metodiky a souč. stavu – červenec až srpen 2018;
- Identifikace životních situací PM – září až prosinec 2018;
- Návrh a diskuze rozvoje projektové podpory – leden až únor 2019;
- Finální úpravy a kompletace – březen 2019.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Projektové řízení; Projektová podpora; Projektový manažer; Životní situace; Životní cyklus projektu; Projektová dokumentace; Bankovní instituce;

---

## Doporučené zdroje informací

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Prince2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

BENTLEY, C. – GABLAS, B. – PROKOVÁ, R. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

CINGL, O. – DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

LACKO, B. – MÁCHAL, P. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 14. 2. 2019

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj projektové podpory v ČSOB a.s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2019

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho ochotu, vedení a poskytování odborných rad při psaní mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti ČSOB za poskytnutí informací potřebných k sepsání diplomové práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat projektovým manažerům z ČSOB, že si našli čas na rozhovory a jejich cenné rady.

# Rozvoj projektové podpory v ČSOB a.s.

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na projektové řízení, konkrétně se zabývá návrhem rozvoje projektové podpory ve společnosti Československá obchodní banka a.s. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretická východiska a vlastní práci. V teoretických východiskách je definováno projektové řízení, životní cyklus projektu, procesní model projektu a organizační struktura projektu. Ve vlastní práci je představena společnost ČSOB a její etický kodex. V další kapitole je popsán současný stav řízení projektů ve společnosti. Následuje identifikace životních situací pomocí nestrukturovaných rozhovorů s projektovými manažery a jejich rozbor. Na základě rozboru je vypracován vlastní návrh zapojení projektové podpory v životních situacích projektových manažerů. Poté je vypracován plán implementace návrhu a provedena kvantifikace přínosů návrhu. Na závěr je návrh diskutován s projektovými manažery a team manažerkou projektové podpory.

**Klíčová slova:** Projektové řízení, Projektová podpora, Projektový manažer, Životní situace, PRINCE2, Aktivity, Projektová dokumentace

# **Project Support Development in ČSOB a.s.**

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on Project Management, specifically it deals with the proposal of Project Support development in the Československá obchodní banka a.s. The thesis is divided into two part, the theoretical background and the practical part. In the theoretical background is defined Project Management, Project lifecycle, Project process model and organizational structure of the project. In the practical part is introduced ČSOB and its Ethics code. The next chapter describes the current state of project management in the company. This is followed by identification of Life situations by means of unstructured interviews with Project Managers. Then the Life situations are analysed, on the basis of which a proposal of involvement of Project Support in Life situations of Project Managers is elaborated. After this, a design of implementation plan is developed, and the benefits of the design are quantified. Finally, the proposal is discussed with Project Managers and Team Manager of the Project Support.

**Keywords:** Project management, Project support, Project manager, Life situations, PRINCE2, Activities, Project documentation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Projektové řízení .....	16
3.2 Životní cyklus projektu .....	17
3.2.1 Životní cyklus projektu podle Kerznera .....	17
3.2.2 Životní cyklus projektu podle PRINCE2 .....	18
3.2.3 Životní cyklus projektu podle IPMA .....	21
3.3 Procesní model projektu.....	23
3.3.1 Procesní model projektu podle PRINCE2 .....	24
3.3.2 Procesní model projektu podle PMBOK .....	28
3.4 Organizační struktura projektu.....	30
3.4.1 Organizační struktura projektu podle PRINCE2 .....	31
3.4.2 Projektová podpora .....	35
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1 Přestavení společnosti ČSOB, a.s. ....	37
4.1.1 Organizační struktura.....	37
4.1.2 Firemní kultura .....	38
4.2 Současný stav řízení projektů.....	39
4.2.1 Definice základní pojmů .....	39
4.2.2 Projektové řídicí komise .....	40
4.2.3 Projektové role .....	42
4.2.4 Životní cyklus projektu .....	43
4.3 Životní situace PM a jejich rozbor .....	53
4.3.1 Situace 1: Aktualizace projektové karty .....	53
4.3.2 Situace 2: Vytvoření Project Brief.....	54
4.3.3 Situace 3: Vytvoření Project Initiation Document (PID).....	56
4.3.4 Situace 4: Alokace zdrojů .....	57
4.3.5 Situace 5: Vytvoření BRQ Setu .....	59
4.3.6 Situace 6: Vytvoření Project Steering Committee .....	60
4.3.7 Situace 7: Nastavení governance .....	61
4.3.8 Situace 8: Řízení Stakeholderů .....	63
4.3.9 Situace 9: Řízení projektového týmu.....	64



4.3.10	Situace 10: Reportování.....	66
4.3.11	Situace 11: Řízení dodavatelů.....	68
4.3.12	Situace 12: Vytvoření projektového plánu .....	69
4.3.13	Situace 13: Provádění kontrol.....	71
4.3.14	Situace 14: Aktualizace dokumentů a plánů.....	72
4.3.15	Situace 15: Řízení změn .....	73
4.3.16	Situace 16: Release management.....	74
4.3.17	Situace 17: Využití lessons learned .....	75
4.3.18	Situace 18: Řízení komunikace.....	76
4.3.19	Situace 19: Uzavření projektu.....	77
4.4	Návrh zapojení projektové podpory .....	78
4.4.1	Návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM.....	78
4.4.2	Rozbor konkrétního zapojení Projektové podpory v životních situacích .....	80
4.4.3	Plán implementace .....	87
4.4.4	Kvantifikace přínosů navržených návrhů .....	87
<b>5</b>	<b>Diskuse návrhů.....</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>96</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Životní cyklus projektu podle PRINCE2 .....	19
Obrázek 2:	Procesní skupiny projektového řízení .....	29
Obrázek 3:	Čtyři úrovně projektového řízení podle PRINCE2 .....	31
Obrázek 4:	Struktura projektového týmu podle PRINCE2 .....	33
Obrázek 5:	Organizační struktura ČSOB, a.s. k 1. 1. 2019 .....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1:	Kvantifikace přínosů navržených návrhů .....	88
Tabulka 2:	Úspora nákladů při zapojení projektové podpory 1.....	89
Tabulka 3:	Úspora nákladů při zapojení projektové podpory 2.....	89

## Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam
BAN	Business Analytik
BAR	Business Architect
BoD	Board of Directors
BRQ	Business Requirements
BUS	Business
CP	Closing a Project
CS	Controlling a Stage
ČSOB	Československá obchodní banka a.s.
EAB	Enterprise Architecture Board
EPM	Enterprise Project Management
IP	Initiating a Project
IT	Informační technologie
ITDM	IT Delivery manažer
MD	Man Day
PBS	Product Breakdown Structure
PER	Project End Report
PgSC	Program Steering Committee
PID	Project Initiation Document
PM	Projektový manažer
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PPMO	Portfolio and Project Management Office
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
PROB	Project Review Board
PSC	Project Steering Committee
PSR	Project Status Report
SAR	Solution Architect
SS	Senior Supplier
SU	Starting Up a Project
SU	Senior User
TBC	Transformation Architecture Council
TM	Team manažer

## Slovník použitých pojmů

Assesment	Vyjádření zástupců jednotlivých oddělení k projektu
Baseline	Základní linie
Best of practise	Na základě nejlepší praxe
Board of Directors	Nejvyšší řídicí orgán ČSOB
Business	Byznys (obchod)
Business Analytik	Projektová role na straně IT
Business Architect	Projektová role na straně businessu zastupující stranu zadavatele
Closing a Project	Proces PRINCE2 - Ukončení projektu
Closing Process Group	Procesy PMBOK - Uzavírací procesy
Confluence	Software pro týmovou spolupráci
Controlling a Stage	Proces PRINCE2 - Kontrola etapy
Directing a Project	Proces PRINCE2 – Směrování projektu
Enterprise Architecture Board	Nejvyšší rozhodovací orgán pro řízení projektů v ČSOB
Enterprise Project Management	Hlavní nástroj pro správu projektů
Executing Process Group	Procesy PMBOK - Realizační procesy
Gate	Kontrolní milník
Governance	Soubor nastavených pravidel v projektu
High-level plán	Zobrazuje hlavní produkty projektu, kdy budou dodány a za jakých nákladů
Change request	Žádost o změnu v projektu
Initiating Process Group	Procesy PMBOK - Zahajovací procesy
Initiating a Project	Proces PRINCE2 - Nastavení projektu
Intranet	Interní webové stránky
Issue	Zhmotněné riziko
IT Delivery Manager	Projektová role, která garantuje schopnost IT dodávku dodat, převzít a provozovat
JIRA	Software pro sledování požadavků a úkolů
Kick-off meeting	Jedná se o setkání důležitých zainteresovaných stran projektu.
Lessons learned	Zkušenosti z předchozích projektů
Man Day	Pracovní čas jedné osoby odpovídající osmi hodinám
Managing Product Delivery	Proces PRINCE2 - Řízení dodání produktu
Managing Stage Boundary	Proces PRINCE2 - Řízení přechodu mezi etapami
Monitoring and Controlling Process Group	Procesy PMBOK - Monitorovací a kontrolní procesy
NASA	Systém pro přihlašování projektu do releasu
Orgchart	Organizační struktura projektu

Planning Process Group	Procesy PMBOK - Plánovací procesy
PM Pool	Oddělení projektových manažerů
Portfolio pipeline	Skupina plánovaných projektů a programů na úrovni společnosti
Product Breakdown Structure	Hierarchický rozpad produktů
Program Steering Committee	Hlavní rozhodovací orgán v rámci programu
Project Brief	Projektová dokumentace předkládaná před vstupem do IP fáze
Project Definition	Obsahový popis dodávky
Project End Report	Projektová dokumentace předkládaná na konci projektu
Project Initiation Document	Projektová dokumentace předkládaná před vstupem do CS fáze
Project Review Board	Rozhodovací orgán, který schvaluje přechod projektu do další fáze
Project Status Report	Standardizovaný report na měsíční bázi
Project Steering Committee	Hlavní rozhodovací orgán v rámci projektu
Projektová karta	Obchodní případ v prostředí ČSOB
Quality gate	Speciální milník u IT projektů
Release	Nasazení řešení do produkce
ROFO Report	Report MDs na měsíční bázi
SAP	Podnikový informační systém
Senior supplier	Projektová role, která v konečném důsledku garantuje projektovou dodávku nebo její část
Senior user	Projektová role, která zastupuje zájmy budoucích uživatelů
SharePoint	Slouží k ukládání, uspořádání a sdílení projektových informací
SNOW	Aplikace pro zadávání incidentů
Solution Architect	Projektová role, která navrhuje řešení projektu dle zadání businessu
Stage	Fáze projektu
Stakeholders	Zainteresované osoby
Stand-up	Pracovní porada mezi kolegy, kde všichni účastníci stojí
Starting Up a Project	Proces PRINCE2 - Zahájení projektu
Tailoring	Přizpůsobení
Teambuilding	Různé druhy aktivit vedoucí ke zlepšení společenských vztahů
Timesheet	Výkaz práce
Transformation Architecture Council	Rozhodovací orgán, který je předstupněm EAB.
Workflow	Průběh pracovní operace
WorkPackage	Pracovní balík
Workshop	Řešitelské schůzky na projektu
Xmind	Nástroj na vytváření myšlenkových map
Změnovka	Žádost o změnu v systému

# 1 Úvod

Bankovní sektor v posledních letech investuje vysoké částky do nových a inovativních digitálních řešení, aby přinesl klientům možnost snadného založení a ovládání produktů z pohodlí domova. V důsledku toho je zapotřebí vyvíjet nové, upravovat stávající a uzavírat staré systémy, především pomocí projektů. Dvě ze tří největších bank v posledních letech přešli na agilní způsob řízení, třetí z nich, tj. Československá obchodní banka, a.s. (dále ČSOB) využívá především tradičního způsobu řízení projektů podle metodiky vycházející ze standardu PRINCE2.

I přes vlnu zavádění agilních metodik do velkých bank v České republice zůstává projektové řízení hlavním prostředkem k řízení změn ve společnostech. Malé změny mohou provádět menší agilní týmy, ale velké změny, které vyžadují zapojení vyššího počtu lidí, mají dopad do více systémů a jsou zapojeni dodavatelé, potřebují osobu, která bude takovou změnu koordinovat. Touto osobou je právě projektový manažer, který je zodpovědný za každodenní řízení všech aspektů projektu.

Diplomová práce bude vypracována ve spolupráci s ČSOB, v níž autor pracuje přes rok na pozici projektové podpory a má základní povědomí o projektovém řízení v této společnosti a fungování týmu projektové podpory. Práce se zabývá návrhem rozvoje projektové podpory, která je pravou rukou projektových manažerů, ve společnosti ČSOB. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretická východiska a vlastní část. Teoretická východiska pro diplomovou práci jsou zpracovaná především ze standardu PRINCE2, z něhož vychází i interní metodika společnosti. V první části je definováno projektové řízení, popsán životní cyklus projektu, procesní model projektu a organizační struktura projektu. Ve vlastní práci je proveden popis a rozbor současného stavu řízení projektů v ČSOB. Na základě rozboru interní metodiky jsou identifikovány aktivity projektových manažerů pomocí nestrukturovaných rozhovorů s projektovými manažery. Dále je vypracován plán implementace návrhu zapojení projektové podpory. Poté je provedena kvantifikace přínosů zavedení projektové podpory. Na závěr dojde k diskusi výsledků s projektovými manažery a team manažerkou projektové podpory.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce na téma „Rozvoj projektové podpory v ČSOB a.s.“ je návrh aktivit v životních situacích projektových manažerů, které může zastat projektová podpora a tím rozvíjet své schopnosti a znalosti. Sekundárním cílem je vyčíslení úspory času projektových manažerů a nákladů společnosti se zavedením návrhu na rozvoj projektové podpory.

### **2.2 Metodika**

V diplomové práci budou použity především metody analýzy a rozhovorů, konkrétně nestrukturovaných rozhovorů. Pro sepsání práce je stanoven následující postup a harmonogram:

#### **Studium literatury – leden až březen 2018**

Prvním krokem k sepsání diplomové práce je studium odborné literatury. Především standardů a metodik projektového řízení. Získané znalosti jsou předpokladem pro porozumění problematice a vytvoření vlastního návrhu řešení.

#### **Navázání spolupráce se společností – březen až duben 2018**

Druhým krokem je navázání spolupráce se společností, konkrétně s liniovým manažerem tzv. „Poolu projektových manažerů“, ve kterém je organizačně projektová podpora, a liniového manažera projektové kanceláře, který je vlastníkem interní projektové metodiky.

#### **Tvorba teoretické části – duben až červen 2018**

Po navázání spolupráce dojde k tvorbě teoretických východisek na základě studia odborné literatury. V teoretické části bude definováno projektového řízení, životní cyklus projektu, procesní model projektu a organizační strukturu projektu. V teoretických východiskách je použito především staršího vydání PRINCE2 (2009), z důvodu interní metodiky vycházející z tohoto vydání.

### **Popis a rozbor interní metodiky a současného stavu – červenec až srpen 2018**

Ve vlastní práci dojde ke studiu a rozboru interní metodiky, na základě čehož bude popsán současný stav řízení projektů.

### **Identifikace životních situací PM – září až prosinec 2018**

K identifikaci životních situací PM bude docíleno pomocí rozhovorů, a to formou nestrukturovaných rozhovorů s deseti projektovými manažery, které budou probíhat ve dvou kolech. V prvním kole dojde k identifikaci aktivit, jejich vstupů, výstupů, použitých nástrojů, potřebných rolí a odhadů pracností aktivit. Poté dojde k jejich konsolidaci do jednoho souboru a roztřídění aktivit do životních situací. Ve druhém kole bude konzultován konsolidovaný soubor životních situací a případně dojde k doplnění dalších aktivit a odhadů pracností.

### **Návrh a diskuze rozvoje projektové podpory – leden až únor 2019**

Na základě identifikovaných životních situací PM dojde k vybrání a návrhu životních situací, které by mohla zastávat projektová podpora. Dále bude vypracován plán implementace návrhu ve společnosti. Poté bude následovat kvantifikace přínosů zavedení návrhu životních situací na hypotetickém projektu. Na závěr bude návrh konzultován s projektovými manažery a team manažerkou projektové podpory.

### **3 Teoretická východiska**

Tato kapitola se zabývá definicemi projektového řízení, životním cyklem projektu podle Harolda R. Kerznera, IPMA a PRINCE2, dále je popsán procesní model projektu podle standardů PRINCE2 a PMBOK. V poslední části teoretické části je popsána organizační struktura projektu podle PRINCE2, zaměřená na projektovou podporu. Pro účely této práce je více popsána metodika PRINCE2, a to z důvodu, že interní metodika ČSOB, a.s. vychází z metodiky PRINCE2.

#### **3.1 Projektové řízení**

Harold Kerzner definuje projektové řízení jako plánování, organizování, řízení a kontrolu zdrojů organizace s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven k dosažení specifických cílů nebo záměrů. Navíc projektové řízení využívá systémový přístup k řízení pomocí personálního obsazení (vertikální hierarchie) přiřazeného ke specifickým projektům (horizontální hierarchie) (Kerzner, 2009, str. 4).

PMBOK říká, že projektové řízení je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technik na projektové aktivity, aby byly splněny požadavky projektu. Projektového řízení je docíleno pomocí odpovídajících aplikací a integrací procesů projektového řízení identifikovaných pro projekt (PMBOK, 2013, str. 11).

Podle Prince2 je projektové řízení plánování, delegování, monitorování a kontrola všech aspektů projektu a motivace všech zúčastněných k dosažení cílů projektu ve stanoveném čase, nákladech, kvalitě, rozsahu, benefitech a rizik (PRINCE2, 2009, str. 4).

IPMA definuje projektové řízení jako soubor norem, doporučení a „best of practise“ zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Jedná se o přístup k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) takovým způsobem, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší účinky, jinými slovy, aby byl projekt úspěšný (Doležal a kol., 2012, str. 425).



I když se definice ve svém doslovném znění liší, jejich podstata je podobná, tj. projekt je určité krátkodobé úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních i nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby byly splněny definované cíle (Svozilová, 2006, str. 19).

## **3.2 Životní cyklus projektu**

Každý program, projekt nebo produkt má fáze vývoje známé jako životní cyklus. Jasně pochopení těchto fází umožňuje manažerům a vedoucím pracovníkům lépe kontrolovat zdroje pro dosažení cílů (Kerzner, 2009, str. 68).

PMBOK doplňuje, že se jedná o sérii fází, kterými projekt prochází od začátku k jeho dokončení. Fáze mohou být sekvenční, iterativní nebo jejich kombinací. Životní cykly projektu mohou být prediktivní nebo adaptivní. V průběhu životního cyklu projektu je obecně jedna nebo více fází, které jsou spojené s vývojem produktu, služby nebo výsledku. Je na projektovém vedení určit nejlepší životní cyklus pro každý projekt. Životní cyklus projektu musí být flexibilní natolik, aby se vypořádal s různými faktory zahrnutými v projektu (PMBOK, 2013, str. 23-24).

### **3.2.1 Životní cyklus projektu podle Kerznera**

Kerzner aplikoval fáze životního cyklu systému na projekt. Rozděluje projekt na pět fází, a to konceptuální, plánovací, testovací, implementační a ukončovací (Kerzner, 2009, str. 68).

#### **1. Konceptuální fáze**

První fáze zahrnuje předběžné hodnocení idey. V této fázi je nejdůležitější předběžná analýza rizik, z čehož plyne dopad na čas, náklady a požadavek na výkonnost společně s potenciálním dopadem na zdroje společnosti (Kerzner, 2009, str. 68).

#### **2. Plánovací fáze**

V této fázi se jedná hlavně o upřesnění elementů z konceptuální fáze a vyžaduje důkladnou identifikaci potřebných zdrojů a stanovení realistického odhadu času, nákladů a

parametrů výkonu. Jakmile je proveden odhad celkových nákladů, měla by se provést analýza finančních benefitů, zda převládají nad náklady (Kerzner, 2009, str, 68-69).

### **3. Testovací fáze**

Třetí fáze je převážně o testování a o finální standardizaci, aby mohly činnosti začít. Většina dokumentů musí být dokončena v této fázi (Kerzner, 2009, str, 69).

### **4. Implementační fáze**

Jedná se o implementační fázi, která integruje produkt nebo službu vytvořenou projektem do stávající organizace. Pokud byl projektem vytvořen produkt určený k prodeji, tato fáze by měla obsahovat marketingové aktivity v závislosti na životním cyklu produktu, tj. růst, zralost a část poklesu (Kerzner, 2009, str, 69).

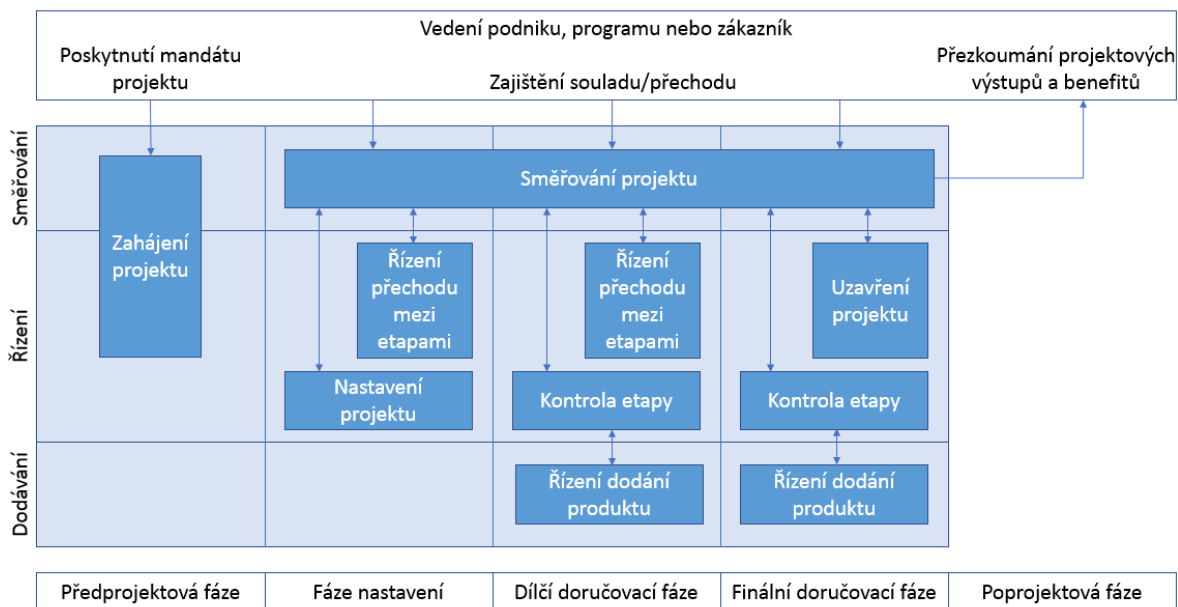
### **5. Ukončovací fáze**

Poslední fází je ukončení projektu a zahrnuje realokaci zdrojů. Dále se vyhodnocuje celkové úsilí systému a slouží jako vstup do konceptuální fáze nového projektu nebo systému (Kerzner, 2009, str, 69,71).

#### **3.2.2 Životní cyklus projektu podle PRINCE2**

Životní cyklus projektu podle PRINCE2 je rozdělen do pěti fází, jak je znázorněno na obrázku č. 1, a to předprojektová fáze, fáze nastavení, dílčí doručovací fáze, finální doručovací fáze a poprojektová fáze. V těchto fázích jsou zahrnuté procesy PRINCE2, které jsou popsány v kapitole 3.1.2. (PRINCE2, 2009, str. 113-114).

Obrázek 1: Životní cyklus projektu podle PRINCE2



Zdroj: zpracováno dle PRINCE2, 2017, str. 158

## 1. Předprojektová fáze

Na začátku má někdo ideu nebo potřebu. Ty mohou vzniknout z nových business cílů, reakcí na konkurenci, změny v legislativě, popřípadě doporučení z reportu nebo auditu. Jakákoliv akce může být spouštěčem pro projekt. V metodice PRINCE2 se tento spouštěč nazývá projektový mandát. Projektový mandát je poskytován pověřenou organizací (vedení podniku nebo programu) a může se lišit ve formě od verbálních instrukcí po dobře definovaný a odůvodněný cíl projektu. Předtím než je úplně definován rozsah projektu, je nutné ověřit, zda je projekt přínosný a proveditelný. Tyto aktivity jsou součástí procesu zahájení projektu, jejímž výsledkem je charta projektu a plán následující fáze. Projektový výbor reviduje chartu projektu a rozhoduje o zahájení projektu a stanovuje úroveň pravomocí delegovaných na projektového manažera pro fázi nastavení (PRINCE2, 2009, str. 113-114).

## 2. Fáze nastavení

Jakmile je rozhodnuto o zahájení projektu, je zapotřebí projekt detailně naplánovat. Je nutné získat financování a měly by být nadefinované kontroly k zajištění, že projekt pokračuje v souladu s požadavky lidí, kteří financují projekt, a těmi, kdo budou využívat výstupy projektu. Detailní plánování, zřízení strategií a kontrol pro projekt management,

vytvoření obchodního případu a možností k přezkoumání benefitů je součástí procesu nastavení projektu. Během této fáze je použit proces řízení hranic etapy pro detailní plánování další fáze. Ve fázi nastavení vzniká dokumentace o nastavení projektu, který slouží projektovému výboru k rozhodnutí o zahájení nebo nezahájení projektu (PRINCE2, 2009, str. 114).

### **3. Dílčí doručovací fáze**

Projektový výbor deleguje každodenní řízení projektu projektovému manažerovi po jednotlivých fázích. Projektový manažer zadává práci, zajišťuje, aby výstupy práce (produktů) splňovaly relevantní specifikace. Projektový manažer musí zajistit, že postup prací je v souladu se schváleným plánem a předpověď pro splnění prováděných úkolů je v tolerančních limitech. Projektový manažer zajišťuje spravování souboru projektových záznamů (deník projektu, přehled získaných poznatků, issue registr, registr rizik, registr kvality, záznam položek konfigurací). Projektový manažer informuje projektový výbor pomocí pravidelných reportů. Aktivita pro kontrolu každé fáze jsou obsaženy v procesech kontroly etapy. V procesu řízení dodávky produktu týmoví manažeři nebo členové týmu vykonávají přiřazené balíky práce (které dodají jeden nebo více produktů) a informují projektového manažera o průběhu pomocí kontrolních reportů. Na konci každé řízené fáze projektový manažer žádá o schválení přechodu do další fáze pomocí reportu o průběhu fáze, provedení aktualizace obchodního případu a detailního plánu následující fáze. Projektový manažer poskytuje informace potřebné pro zhodnocení pokračující uskutečnitelnosti projektu a k rozhodnutí o přechodu do další fáze projektovému výboru. Aktivita pro řízení každé hraniční etapy jsou popsány v procesu řízení hranic etapy (PRINCE2, 2009, str. 114).

### **4. Finální doručovací fáze**

Jelikož je projekt dočasný (jakmile projektový manažer získá schválení všech produktů dodávaných projektem), je čas projekt uzavřít. Projektový výbor musí být spokojen, že příjemci produktů vytvořených projektem jsou schopni vlastnit tyto produkty a používat je. Pokud tomu tak je, produkty mohou být přesunuty do provozního užívání a projekt se může uzavřít. Projektová dokumentace by měla být seříděna a archivována. Projekt by měl být zhodnocen oproti plánu a zdroje přiřazené na projekt musí být

uvolněny. Činnosti vedoucí k uzavření projektu obsahují plánování poprojektového vyhodnocení přínosů pro benefity, které mohou být posouzeny poté, co je produkt používán (tudíž po konci projektu). Aktivity pro uzavření projektu jsou popsány v procesu ukončení projektu (PRINCE2, 2009, str. 114).

## **5. Poprojektová fáze**

Projekt typicky přispívá k benefitům, definovaných řízením projektu, programu nebo zákazníkem. Ačkoliv některé benefity mohou být realizovány v průběhu projektu, je pravděpodobné, že většina benefitů se realizuje až po ukončení projektu. Zhodnocení přínosů po skončení projektu se zaměří na:

- Potvrzení, že plánovaných benefitů bylo dosaženo.
- Identifikaci plánovaných benefitů, kterých nebylo dosaženo a odsouhlasení následného akčního plánu.
- Identifikaci neočekávaných benefitů, kterých bylo dosaženo a neočekávaných nákladů.
- Poskytnutí získaných zkušeností pro budoucí projekty (PRINCE2, 2017, str. 160)

### **3.2.3 Životní cyklus projektu podle IPMA**

Životní cyklus podle IPMA je rozdělen na šest fází, jedná se o předprojektovou fázi – vznik projektu, zahájení projektu (start-up), přípravu projektu (plánování), realizaci projektu, ukončení projektu a poprojektovou fázi – po ukončení projektu. (Doležal a kol., 2012, str. 69–73).

#### **1. Předprojektová fáze – vznik projektu**

Předprojektové fáze slouží k prozkoumání příležitostí pro projekt a posouzení proveditelnost daného záměru. Občas bývá do této fáze zahrnuta i vize, základní myšlenka, že by nějaký projekt mohl být realizován. V průběhu této fáze bývají často zpracovány různé analýzy a studie. Obvykle se jedná o dva hlavní typy dokumentů této fáze:

##### Studie příležitosti

Studie slouží k zodpovězení otázky: Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt? Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení, zda zamýšlený projekt

realizovat. V případě doporučení realizování první podrobnější charakteristika projektu (Doležal a kol., 2012, str. 169–171).

### Studie proveditelnosti

Pokud se organizace na základě doporučení předchozí studie rozhodne projekt realizovat, tato studie by měla ukázat nejvhodnější přístup k realizaci projektu. Dále by měla upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné zdroje (Doležal a kol., 2012, str. 170–171).

Obecně bychom v této fázi měli získat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu je vhodné vybrat a zda má vůbec smysl projekt realizovat. V tento okamžik probíhá důsledné posouzení/vyhodnocení projektu a rozhodnutí, zda jej zahájit nebo dát přednost jinému (Doležal a kol., 2012, str. 171–172).

## **2. Zahájení projektu**

Pokud je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné projekt zahájit, iniciovat. V této fázi je potřeba ověřit, případně upřesnit či definovat cíl projektu, požadované výstupy, základní personální obsazení, kompetence atd. Tyto aspekty může pokrýt například zakládací (identifikační) listina projektu. Jedná se o základní projektový dokument definující základní technicko-organizační parametry projektu. Při zahájení projektu je poslední vhodný okamžik ke zpracování logického rámce projektu (Doležal a kol., 2012, str. 172).

## **3. Příprava projektu**

V této fázi je jmenován tým, který má k dispozici poměrně přesné zadání – identifikační listina projektu, logický rámec a případně další dokumentaci, která vznikla dříve. Tento tým co nejdříve po zformování začne s definicí rozsahu projektu, vytvoří plán řízení projektu identifikuje činnosti k realizaci a vytvoří harmonogram projektu, který je po schválení nazýván „baseline“ (Doležal a kol., 2012, str. 172).

#### **4. Realizace projektu**

Zahájení realizace projektu je vhodné doprovodit tzv. kick-off meetingem. Jedná se o setkání důležitých zainteresovaných stran projektu, kde je např. zrekapitulován plán řízení projektu a harmonogram projektu, jsou navzájem představeni zástupci zúčastněných stran, a hlavně je všem oznámeno, že začíná fyzická realizace projektu. V průběhu realizace je nutné projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem. Pokud dojde k zjištění odchylek od plánu, popřípadě v reakci na změny nebo nové skutečnosti, je zapotřebí provést korekční opatření, přeplánování a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu (baseline) (Doležal a kol., 2012, str. 172).

#### **5. Ukončení projektu**

Během této fáze dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, faktur apod. Projektový tým obvykle zpracovává i závěrečnou zprávu o projektu, která obsahuje souhrn zkušeností z realizace projektu a případná doporučení pro příští projekty. Tímto je projekt vyhodnocen a je možné jej uzavřít, tzn. rozpustit projektový tým a ukončit veškeré procesy projektu (Doležal a kol., 2012, str. 173).

#### **6. Poprojektová fáze – po ukončení projektu**

Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které se dají využít v dalších projektech. Je zapotřebí analyzovat celý průběh projektu a určit dobré a špatné zkušenosti, především nalézt chyby a vyvarovat se jejich opakování. Vyhodnocení obvykle provádí odlišná skupina lidí, než která se podílela na realizaci projektu (Doležal a kol., 2012, str. 173).

### **3.3 Procesní model projektu**

Svozilová uvádí, že řízení projektu je specifickou skupinou procesů s relativně omezenou dobou trvání, která je zaměřena na splnění definovaných cílů projektu s přiřazenými zdroji a limity pro jejich čerpání. Řízení dílčích procesů této skupiny je v souladu s obecnou metodologií, která může být upřesněna pravidly dané společnosti (Svozilová, 2006, str. 58).

### 3.3.1 Procesní model projektu podle PRINCE2

PRINCE2 je procesně založená metodika pro řízení projektů. Proces je strukturovaný soubor aktivit navržený k dosažení specifického cíle. PRINCE2 definuje sedm procesů, které poskytují soubor aktivit potřebných k úspěšnému směřování, řízení a realizaci projektu (PRINCE2, 2017, str. 158).

#### 1. Zahájení projektu (Starting up a Project)

Účel procesu zahájení je o zabránění nedostatečně připravených projektů, aby byly spuštěny a o schválení zahájení životaschopných projektů. Cílem procesu zahájení projektu je zajistit, aby:

- Bylo obchodní zdůvodnění projektu.
- Existovaly všechny potřebné autority.
- Byly dostupné dostatečné informace k definování a potvrzení rozsahu projektu pro zahájení projektu.
- Je vybráno řešení, které má být použito.
- Je naplánována pracnost pro fázi nastavení projektu (PRINCE2, 2009, str. 123).

#### Aktivita v procesu zahájení projektu

- Jmenování sponzora projektu a projektového manažera;
- Zachycení předchozích získaných poznatků;
- Navrhnutí a jmenování projektového týmu;
- Příprava rámce obchodního případu;
- Vybrání projektového přístupu a sestavení charty projektu;
- Naplánování fáze nastavení projektu (Bentley, 2010, str. 123–135).

#### 2. Směřování projektu (Directing a Project)

Účelem procesu směřování projektu je umožnit projektovému výboru být odpovědný za úspěch projektu tím, že dělá klíčová rozhodnutí a vykonáváním celkové kontroly, zatímco je delegováno každodenní řízení projektu na projektového manažera. Cíl procesu je zajištění, že:

- Existuje autorita pro nastavení projektu.
- Existuje autorita pro dodání produktů projektu.



- Směr řízení a kontrola jsou poskytovány v průběhu celého životního cyklu projektu.
- Existuje autorita pro uzavření projektu.
- Plány pro realizování poprojektových benefitů jsou spravovány a přezkoumány (PRINCE2, 2009, str. 135).

#### Aktivity v procesu směřování projektu

- Schválení nastavení;
- Schválení projektu;
- Schválení plánu etapy nebo plánu realizace výjimky;
- Vydávání ad-hoc usměrnění;
- Schválení ukončení projektu (Bentley, 2010, str. 157–163).

### **3. Nastavení projektu (Initiating a Project)**

Účelem procesu nastavení projektu je vytvořit pevné základy pro projekt dovolující organizaci pochopit práci, kterou je potřeba vykonat k dodání produktů projektu. Cíle procesu jsou porozumění:

- Důvodů proč projekt děláme, očekávaných benefitů a s nimi spojených rizik.
- Rozsah projektu a dodávaných produktů.
- Jak budou produkty dodané a za jakou cenu.
- Kdo je zapojen do projektového rozhodování.
- Jak bude dosaženo požadované kvality.
- Jak budou „baselines“ stanovena a kontrolována.
- Jak budou rizika, issues a změny identifikované, posuzované a kontrolované.
- Jak bude monitorován a kontrolován postup.
- Kdo potřebuje informace, v jakém formátu a v jakém čase (PRINCE2, 2009, str. 149).

#### Aktivity v procesu nastavení projektu

- Přípravení strategie řízení kvality;
- Přípravení strategie řízení rizik;
- Přípravení strategie řízení konfigurací;

- Přípravení strategie řízení komunikace;
- Vytvoření projektového plánu;
- Upřesnění obchodního případu;
- Nastavení řídicích prvků (kontrolní mechanismy) projektu;
- Sestavení dokumentace o nastavení projektu (Bentley, 2010, str. 137–151).

#### **4. Kontrola etapy (Controlling a Stage)**

Účelem procesu kontroly etapy je přiřadit práci, která má být provedena, monitorovat takovou práci, vypořádat se s problémy, reportovat postup prací projektovému výboru a podniknout nápravná opatření. Cílem procesu je zajistit, že:

- Pozornost je věnována k dodání produktů v dané fázi.
- Rizika a issues jsou pod kontrolou.
- Obchodní případ je přezkoumáván.
- Produkty pro danou etapu jsou dodány ve stanovené kvalitě a v dohodnutých nákladech, úsilí a čase.
- Projektový tým je zaměřen na dodání ve stanovených tolerančních limitech (PRINCE2, 2009, str. 167–168)

#### Aktivita v procesu kontrola etapy

- Přezkoumání stavu balíků práce;
- Zachycení a vyhodnocení problémů a rizik;
- Prozkoumání stavu etapy;
- Informování o stavu etapy;
- Přijmutí nápravných opatření;
- Eskalace issues a rizik;
- Přijmutí dokončených balíků práce (Bentley, 2010, str. 169–183).

#### **5. Řízení dodání produktu (Managing Product Delivery)**

Účelem procesu řízení dodání produktu je kontrola spojení mezi projektovým manažerem a týmovými manažery pomocí formálních požadavků na akceptování, provádění a dodání projektové práce. Cílem procesu je zajistit, že:

- Práce na produktech přidělená týmu je autorizována a odsouhlasena.

- Týmovní manažeři, členové týmu a dodavatelé vědí co má být vytvořeno a jak jsou plánované náklady a časování.
- Plánované produkty jsou dodány v souladu s očekáváním a v tolerančních limitech.
- Přesné informace o postupu jsou poskytovány projektovému manažerovi ve stanovených frekvencích (PRINCE2, 2009, str. 185).

#### Aktivity v procesu řízení dodání produktu

- Akceptování balíku práce;
- Realizace balíku práce;
- Dodání balíku práce (Bentley, 2010, str. 187–191).

### **6. Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary)**

Účelem procesu řízení přechodu mezi etapami je poskytování dostatečných informací projektovému výboru, aby mohl posoudit úspěch současné etapy, schválit následnou etapu, posoudit aktualizovaný projektový plán a potvrdit obchodní zdůvodnění a akceptování rizik. Cílem procesu je:

- Ujištění projektového výboru, že všechny plánované produkty v současné etapě byly dokončeny a schváleny.
- Přípravení plánu etapy na následující etapu.
- Posouzení, popřípadě aktualizování dokumentace o nastavení projektu, především obchodní případ, projektový plán, přístup k projektu, strategie, strukturu projektového týmu a popis rolí.
- Žádost o schválení zahájení další etapy (PRINCE2, 2009, str. 193–194).

#### Aktivity v procesu řízení přechodu mezi etapami

- Naplánování následující etapy;
- Aktualizování projektového plánu;
- Aktualizování obchodního případu;
- Informování o ukončení etapy;
- Vytvoření plánu realizace výjimky (Bentley, 2010, str. 195–203).

## 7. Ukončení projektu

Účelem procesu ukončení projektu je nastavení data pro akceptování dodávek projektu a potvrzení, že cíle, které byly nastaveny v dokumentaci pro nastavení projektu, jsou splněny. Cílem procesu je:

- Ověření akceptování produktů uživatelem.
- Zajištění, že je zabezpečena podpora produktu až se projekt ukončí.
- Zhodnocení realizace projektu oproti původnímu plánu.
- Zajištění opatření pro všechna otevřená rizika a issues s doporučením následných kroků (PRINCE2, 2009, str. 205).

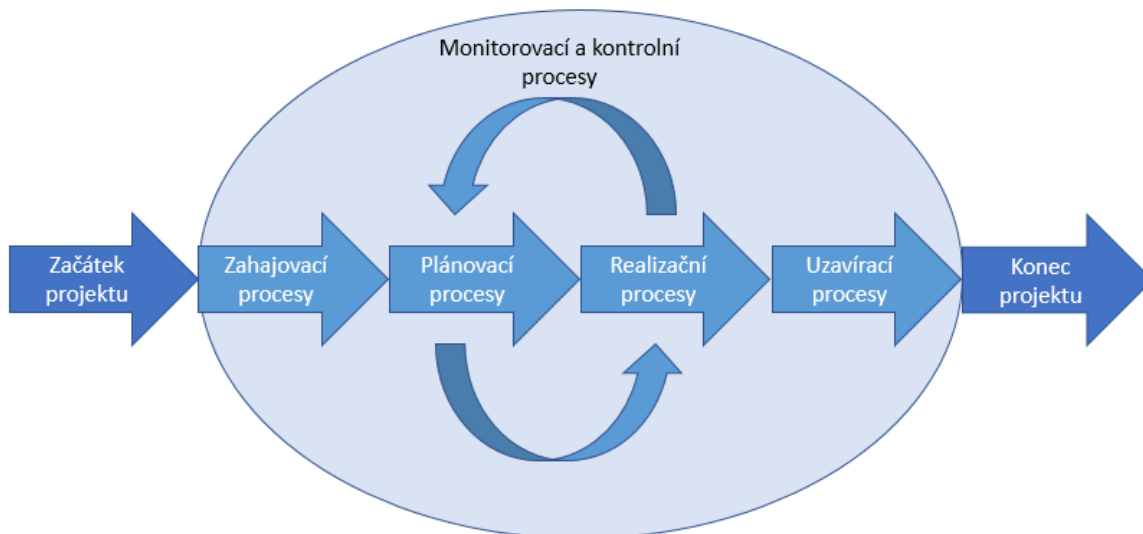
### Aktivity v procesu ukončení projektu

- Přípravení plánovaného ukončení;
- Přípravení předčasného ukončení;
- Odevzdání projektů;
- Vyhodnocení projektu;
- Doporučení ukončit projekt (Bentley, 2010, str. 209–215).

### 3.3.2 Procesní model projektu podle PMBOK

PMBOK popisuje vlastnosti procesů projektového řízení ve smyslu integrace mezi procesy, jejich interakce a účelu, ke kterému slouží. Procesy projektového řízení jsou seskupeny do pěti kategorií známých jako procesní skupiny projektového řízení, jak můžeme vidět na obrázku č. 2 (PMBOK, 2013, str. 48).

Obrázek 2: Procesní skupiny projektového řízení



*Zdroj: zpracováno dle PMBOK, 2013, str. 50*

## 1. Zahajovací procesy (Initiating Process Group)

Zahajovací procesy se skládají z procesů, které slouží k definování nového projektu nebo nové fáze existujícího projektu. V zahajovacích procesech je definován počáteční rozsah a finanční zdroje. Jsou identifikovány interní a externí zainteresované osoby, které mohou ovlivnit celkový výsledek projektu. Pokud se již tak nestalo, je alokován projektový manažer. Když se schválí charta projektu, je projekt oficiálně autorizován. Hlavním účelem tohoto procesu je sladit očekávání zainteresovaných osob s účelem projektu (PMBOK, 2013, str. 54).

## 2. Plánovací procesy (Planning Process Group)

Plánovací procesy se skládají z procesů sloužících k ustanovení celkového rozsahu pracnosti, definování cílů, a vytvoření postupu potřebného k dosažení těchto cílů. Plánovací procesy dají vzniknout projektovému plánu a projektové dokumentaci, která bude použita k realizování projektu. Významné změny v průběhu životního cyklu projektu jsou spouštěčem k opakování jednoho nebo více plánovacích procesů a možná i některých zahajovacích procesů. Hlavním benefitem těchto procesů je popsání strategie a taktiky, stejně tak postup nebo cesta k úspěšnému dokončení projektu nebo fáze.

Plánovací procesy vyjadřují, jak to bude provedeno, nastavují cestu k požadovanému cíli (PMBOK, 2013, str. 55).

### **3. Realizační procesy (Executing Process Group)**

Realizační procesy se skládají z procesů sloužících k dokončení prací definovaných v projektovém plánu. Tyto procesy zahrnují koordinování lidí a zdrojů, řízení očekávání zainteresovaných osob, stejně jako integrování a provádění aktivit v projektu v souladu s projektovým plánem. Během realizace mohou výsledky vyžadovat přeplánování. To může zahrnovat změny v předpokládaném trvání aktivit, změny v produktivitě a dostupnosti zdrojů a předpokládaných rizik. Velká část rozpočtu bude vynaložena k provedení realizačních procesů (PMBOK, 2013, str. 56).

### **4. Monitorovací a kontrolní procesy (Monitoring and Controlling Process Group)**

Monitorovací a kontrolní procesy se skládají z procesů potřebných ke sledování, přezkoumání a organizování procesů a k realizaci projektu, tj. identifikování oblastí, kde je zapotřebí provést změny v plánu a zahájení odpovídajících změn. Hlavní přínos těchto procesů je v pravidelném měření a analyzování realizace projektu odchylek od projektového plánu. Kontinuální monitorování poskytuje projektovému týmu vhled do zdraví projektu a identifikování oblastí vyžadujících dodatečnou pozornost (PMBOK, 2013, str. 57).

### **5. Uzavírací procesy (Closing Process Group)**

Uzavírací procesy se skládají z procesů uzavírajících všechny aktivity napříč všemi procesními skupinami projektového řízení pro formální dokončení projektu, fáze nebo smluvního závazku. Když jsou tyto procesy dokončeny, ověří se, zda definované procesy jsou dokončeny ve všech procesních skupinách pro ukončení projektu nebo projektové fáze (PMBOK, 2013, str. 57).

## **3.4 Organizační struktura projektu**

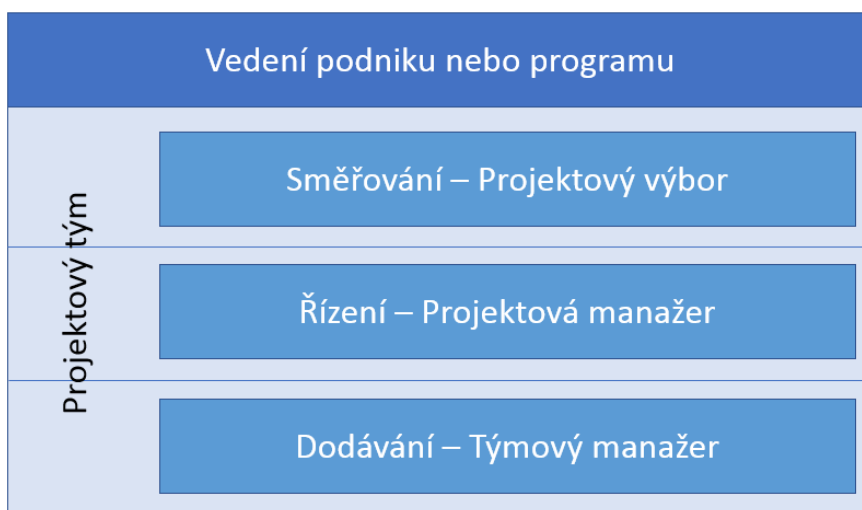
Svozilová uvádí, že kvalita projektového managementu je i při užití projektových metodik a pravidel plně závislá na lidech, kteří jsou jeho nositeli, ne výhradně na jejich jednotlivých výkonech, ale na aktivitách projektového týmu jakožto celku a jeho snaze

dosáhnout definovaného cíle. Aby bylo řízení projektu efektivní, je zapotřebí vytvořit dočasnou strukturu rolí, popsat vztahy mezi těmito rolemi, rozdělit rozhodovací autoritu tak, aby byla jasná odpovědnost za splnění dílčích úkolů (Svozilová, 2006, str. 25).

### 3.4.1 Organizační struktura projektu podle PRINCE2

Projektové řízení podle PRINCE 2 má čtyři úrovně, z nichž tři reprezentují projektový tým a jeden vedení podniku nebo programu, který stojí mimo projekt, jak je vidět na obrázku č. 3 (PRINCE2, 2009, str. 33).

Obrázek 3: Čtyři úrovně projektového řízení podle PRINCE2



Zdroj: zpracováno dle PRINCE2, 2009, str, 33

#### Čtyři úrovně řízení jsou:

##### Vedení podniku nebo programu

Vedení podniku nebo programu je vně projektového týmu pro řízení projektů, ale bude zodpovědné za pověření projektu, včetně identifikace sponzora projektu a definování tolerancí na úrovni projektu, s kterými bude projektový výbor pracovat. Pokud je to možné, tato informace by měla být zdokumentována v projektovém mandátu (PRINCE2, 2009, str. 33).

### Směřování

Projektový výbor je zodpovědný za celkové směřování a řízení projektu v limitech stanovených vedením podniku nebo programu. Projektový výbor je zodpovědný za úspěch projektu. Projektový výbor v rámci směřování bude:

- Schvalovat všechny hlavní plány a zdroje;
- Autorizovat veškeré odchylky, které přesahují nebo se předpokládá, že překročí toleranční limity;
- Schvalovat dokončení každé fáze a autorizovat začátek fáze další;
- Komunikovat s ostatními zainteresovanými osobami (PRINCE2, 2009, str. 33).

### Řízení

Projektový manažer je zodpovědný za každodenní řízení projektu na základě tolerančních limitů stanovených projektovým výborem. Hlavní odpovědností projektového manažera je zajištění, že projekt dodá požadované produkty ve stanoveném čase, nákladech, kvalitě, rozsahu, riziku a cílových benefitech (PRINCE2, 2009, str. 33).

### Dodávání

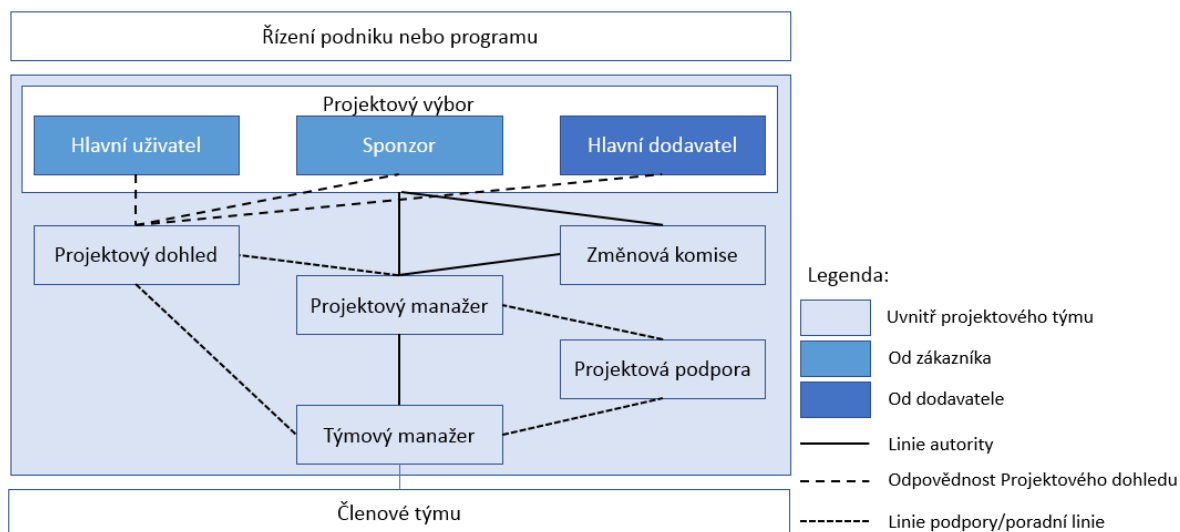
Členové týmu jsou odpovědní za dodávku produktů v odpovídající kvalitě, ve stanoveném čase a nákladech. V závislosti na velikosti a komplexitě projektu může být delegována pravomoc a odpovědnost za plánování vývoje určitého produktu a řízení týmu specialistů na týmového manažera (PRINCE2, 2009, str. 34).

### **Struktura projektového týmu**

Projektový tým má dočasnou strukturu specificky vytvořenou pro řízení projektu k jeho úspěšnému ukončení. Tato struktura je popsána na obrázku č. 4 (PRINCE2, 2009, str. 33).



Obrázek 4: Struktura projektového týmu podle PRINCE2



Zdroj: zpracováno dle PRINCE2, 2009, str. 33

### Projektový výbor

Projektový výbor se skládá ze sponzora, hlavního uživatele a hlavního dodavatele. Správný projektový výbor by měl projevit čtyři klíčové charakteristiky:

- *Autoritu* – členové projektového výboru by měli být dostatečně zkušení v rámci organizace ke strategickému rozhodování ohledně projektu.
- *Důvěryhodnost* – důvěryhodnost členů projektového výboru ovlivní jejich schopnost směřovat projekt.
- *Schopnost delegování* – klíčovou součástí je zajištění dostatečného „prostoru“ projektovému manažerovi k řízení projektu.
- *Dostupnost* – k rozhodování a poskytování směřování projektovému manažerovi (PRINCE2, 2009, str. 34-35).

### Sponzor

Sponzor projektu je plně zodpovědný za projekt. Musí zajistit dosažení hodnoty projektu za vynaložené peníze, a přitom splnit požadavky businessu, uživatelů a dodavatelů (Bentley, 2010, str. 275).

### Hlavní uživatel

Hlavní uživatel je zodpovědný za specifikaci potřeb všech uživatelů finálního produktu. Dále odpovídá za kontakt mezi uživateli a projektovým týmem a za monitorování, aby řešení splnilo potřeby v mezích obchodního případu a v kvalitě, funkčnosti a jednoduchosti použití (Bentley, 2010, str. 277; PRINCE2, 2009, str. 35).

### Hlavní dodavatel

Hlavní dodavatel zastupuje zájmy lidí, kteří navrhují, vyvíjejí, zjednodušují, pořizují, implementují, provozují a udržují produkty, které projekt dodává. Tato role je odpovědná za kvalitu produktů dodaných dodavatelem a technickou integritu projektu. Hlavní dodavatel poskytuje potřebné zdroje projektu a zajišťuje, že návrhy na podobu a vývoj produktu jsou proveditelné a realistické (Bentley, 2010, str. 279; PRINCE2, 2009, str. 35).

### Projektový dohled

Projektový dohled monitoruje všechny aspekty realizace projektu a produktů nezávisle na projektovém manažerovi. Projektový dohled zajišťuje projekt jménem jednoho nebo více členů projektového výboru (PRINCE2, 2009, str. 36; Bentley, 2010, str. 41).

### Změnová komise

Nejpozději ve fázi nastavení se musí projektový výbor rozhodnout, zda si přeje delegovat část autority na schválení nebo odmítnutí požadavků na změnu. Pro usnadnění by měl projektový výbor definovat stupně závažnosti pro požadavky na změnu, v konfigurační strategii (PRINCE2, 2009, str. 36).

### Projektový manažer

Projektový manažer je oprávněn řídit projekt na každodenní bázi na základě schválení projektovým výborem ve stanovených mezích. V prostředí PRINCE2 by tato role neměla být sdílena. Projektový manažer je zodpovědný za všechny procesy PRINCE2 kromě procesu Směřování projektu, jmenování sponzora a projektového manažera v předprojektové fázi zahájení projektu. Dále řídí týmové manažery a projektovou podporu

a je odpovědný za kontakt mezi projektovým dohledem a projektovým výborem (Bentley, 2010, str. 283; PRINCE2, 2009. str. 36).

### Týmový manažer

Roli týmového manažera lze volitelně přiřadit jednomu nebo více lidem. Pokud v projektu není týmový manažer, jeho odpovědnost má na starosti projektový manažer. Hlavním úkolem týmového manažera je zajistit vývoj produktů, které určí projektový manažer v požadované kvalitě, v časovém harmonogramu a nákladech, s kterými souhlasí projektový výbor (Bently, 2010, str, 283

### Projektová podpora

Za projektovou podporu je zodpovědný projektový manažer. Pokud je zapotřebí, může projektový manažer delegovat část své práce na projektovou podporu. Může se jednat o administrativní výpomoc, rady, jak se používají projektové nástroje, nebo řízení konfigurací. Projektová podpora může zastávat odbornou úlohu pro projekt, například při plánování nebo řízení rizik (PRINCE2, 2009, str. 39).

#### **3.4.2 Projektová podpora**

Podle PRINCE2 jsou klíčové kompetence projektové podpory administrativa a organizování, znalosti speciálních nástrojů a metod a znalost standardu vedení podniku, programu nebo zákazníka aplikovatelného na projekt. PRINCE2 dále uvádí navrhovaný seznam aktivit pro projektovou podporu:

- Sbírání aktuálních dat a prognóz.
- Aktualizování plánů.
- Asistování při sestavování reportů.
- Stanovení postupů kontrol dokumentů.
- Spravování postupů řízení změn.
- Svolání a asistování při schůzkách projektového výboru.
- Založení a udržování souborů projektu.
- Udržování registru kvality, konfigurací a dalších registrů (PRINCE2, 2017, str. 348)

Podle Bentleyho je poskytování projektové podpory na formální bázi dobrovolné. Je přiřazena na základě potřeb individuálního projektu a projektového manažera. Projektová podpora může zastávat poradní úlohu pro nástroje řízení projektu a administrativní služby, například zakládání a sběr reálných dat pro jeden nebo více projektů. Bentley uvádí návrh seznamu činností, které může zastávat Projektová podpora, jedná se například o správu požadavků na změnu, vytváření a péče o soubory projektu, vytváření postupů pro kontrolu dokumentů, shromažďování, kopírování a distribuce produktů řízení projektu, shromažďování reálných údajů a předpovědí, aktualizace plánů, správa procesu přezkoumání kvality, organizování zasedání projektového výboru, asistence při sestavování zpráv, specializované znalosti (např. odhady, řízení rizik), znalost specializovaných nástrojů a normy (Bentley, 2010, str. 289).

PRINCE2 Agile uvádí, že projektová podpora může být odpovědná za poskytnutí agilního koučování projektového týmu nebo dodacího týmu, pokud již tato role není obsazena (PRINCE2 Agile, 2015, str. 84).

Svozilová uvádí, že pokud to rozsah projektu vyžaduje, je v organizační struktuře projektu vytvořena a obsazena pozice projektové podpory. Lze vytvořit více takových pozic. Projektová podpora podle svých schopností a zkušeností vykonává dílčí úkoly projektového manažera pod jeho přímým vedením. Projektová podpora bude asistovat zejména v:

- Plánování dílčích aktivit s ohledem na harmonogram projektu.
- Koordinaci úkolů mezi členy projektového týmu.
- Analyzování stavu dílčích aktivit a následné podávání hlášení projektovému manažerovi (Svozilová, 2006, str. 32).

## 4 Vlastní práce

Ve vlastní práci je nejdříve představena společnost ČSOB, poté je popsán současný stav řízení projektů, ve kterém je proveden rozbor interní metodiky vycházející z PRINCE2. Následuje popis a rozbor životních situací PM, z kterých vychází zhodnocení životních situací a konkrétní návrh zapojení projektové podpory v životních situacích. Dále je popsán návrh implementace a provedena kvantifikace přínosů návrhu zapojení projektové podpory v životních situacích. Na závěr dojde k diskuzi návrhů s projektovými manažery a týmovou manažerkou projektové podpory.

### 4.1 Přestavení společnosti ČSOB, a.s.

Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB), působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla v roce 1964 založena státem jakožto banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. Banka byla v červnu 1999 privatizována a od roku 2007 se jediným vlastníkem stala KBC Bank, která je 100% dceřinou společností skupiny KBC Group (O ČSOB a skupině, 2019).

ČSOB nabízí své služby všem klientským segmentům. V retailovém bankovníctví prostřednictvím dvou obchodních značek, tj. ČSOB (pobočky) a Poštovní spořitelna (Finanční centra a obchodní místa České pošty) (O ČSOB a skupině, 2019).

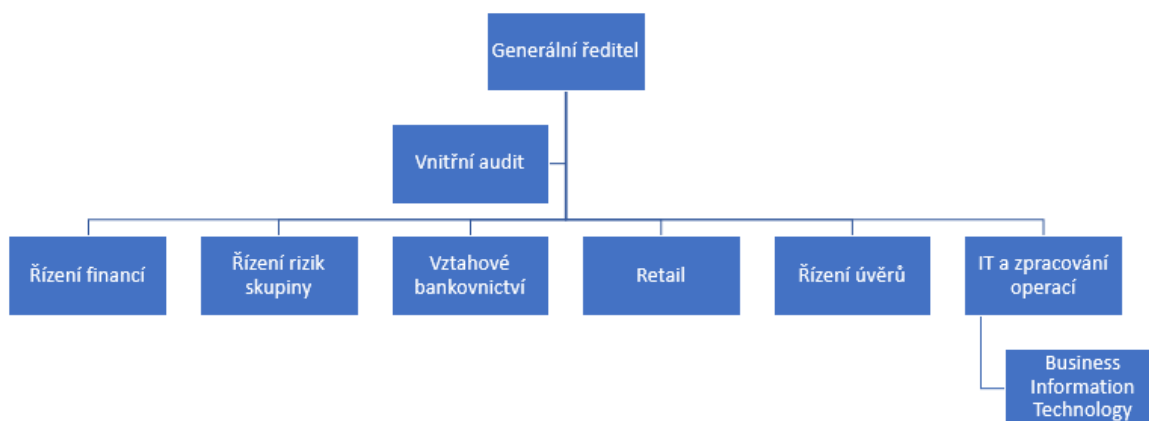
Banka nabízí svým zákazníkům široký výběr z bankovních produktů a služeb, a to včetně služeb ostatních společností skupiny ČSOB. Skupina ČSOB je tvořena Československou obchodní bankou, Hypoteční bankou, ČSOB Pojišťovnou, Českomoravskou stavební spořitelnou, ČSOB Penzijní společností, ČSOB Leasingem, ČSOB Asset Managementem, ČSOB Factoringem a Patrií (O ČSOB a skupině, 2019).

#### 4.1.1 Organizační struktura

Z obrázku č. 5 je patrné, že ČSOB má jednoho generálního ředitele. Pod ním je šest výkonných ředitelů, pod něž spadají různé útvary a dceřiné společnosti. Útvar „Business Information Technology“ je podřízen útvaru „IT a zpracování operací“. Součástí „Business

Information Technology“ je i tzv. pool projektových manažerů, do kterého spadá i projektová podpora (Organizační struktura ČSOB, 2019).

Obrázek 5: Organizační struktura ČSOB, a.s. k 1. 1. 2019



*Zdroj: zpracováno dle Organizační struktura ČSOB*

### **Projektová podpora**

Projektová podpora organizačně spadá pod manažera PM Poolu, pod kterým je i většina PM v organizaci. Projektová podpora se skládá z team manažerky, dvou pracovníků na hlavní pracovní poměr, kteří jsou alokováni především jako podpora pro programy a pěti studentů na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Projektová podpora se věnuje především zakládání nákupních košíků, proplácením faktur, ad-hoc úkolům a zápisům (Projektová podpora PM poolu, 2019).

#### **4.1.2 Firemní kultura**

Firemní kultura ČSOB, a.s. se řídí etickým kodexem. Etický kodex popisuje základní principy a očekávání od zaměstnanců na jejich chování.

Tyto principy tvoří zkratka PEARL:

- *Performance (Výkonnost)* – zaměstnanci usilují o dosažení vynikajících výsledků ve všech úkolech, čímž potírají průměrnost.

- *Empowerment (Zmocnění)* – manažerský styl vedení podněcuje kreativitu každého zaměstnance a podporuje jejich spolupráci.
- *Accountability (Zodpovědnost)* – zaměstnanci přijímají osobní odpovědnost za své pracovní úkoly.
- *Responsiveness (Vnímavost)* – zaměstnanci jsou vnímaví a pohotově a vstřícně reagují na návrhy.
- *Local Embeddedness (Lokální ukotvení)* – zaměstnanci jsou společensky odpovědní, dodržují místní pravidla a předpisy. Chovají se ekologicky (Etický kodex ČSOB, 2019).

## 4.2 Současný stav řízení projektů

V současné době probíhá řízení projektů podle interní metodiky vycházející ze standardu PRINCE2. V následujících kapitolách bude popsána interní metodika, konkrétně popis řídicích komisí, popis rolí a životní cyklus projektu. Pro účely této práce nebude popsán tailoring metodiky řízení projektů, tuto oblast je možné nalézt v diplomové práci „Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.“ od Ing. Lucie Doškové z roku 2019. Současně s touto prací vzniká práce na téma „Proces řízení rizik v ČSOB“ od Bc. Adély Šplíchalové, která ve své práci popisuje metodiku řízení rizik v ČSOB, a.s. Současný stav řízení projektů je zpracován dle interní metodiky ČSOB.

### 4.2.1 Definice základní pojmů

#### **Portfolio pipeline**

Jedná se o skupinu plánovaných projektů a programů na úrovni společnosti, které jsou určeny k prioritizaci a ke schválení do portfolia.

#### **Produkt / Dokumentace**

Produkt je projektem vytvořený výstup, který je možné předem definovat, u kterého je možné ověřit jeho kvalitu a který bude využíván budoucími uživateli.

## **Projektová Role**

Standardizovaná role, která je v rámci projektu odpovědná za definovanou oblast. Do těchto rolí jsou nominováni linioví zaměstnanci z různých útvarů svými nadřízenými. Alokace zaměstnanců na jednotlivé role jsou schvalovány v rámci řídicí dokumentace.

## **Stage / Fáze**

Projekt je rozdělen na časově ohraničené nepřekrývající se fáze. Díky tomu může management rozhodovat o dalším pokračování projektu v předem definovaných milnících. Detailní plán se vypracovává vždy pouze na následující stage.

## **Gate**

Jedná se o kontrolní milník s definovanými kritérii. Gate slouží ke zhodnocení projektu nebo jeho fáze. Na jeho základě je možné rozhodnout o stavu projektu a o přechodu do další fáze nebo předčasném ukončení projektu.

## **Nástroj EPM**

EPM je hlavní nástroj pro správu projektů a projektového portfolia, podporu projektového řízení a reporting, řízení rizik, issues a changes a pro správu projektové dokumentace.

### **4.2.2 Projektové řídicí komise**

V této kapitole jsou popsány projektové řídicí komise, které se rozdělují na stálé (liniové) řídicí komise, které se nemění se začátkem a koncem projektu, a dočasné (projektové) řídicí role, které vznikají a zanikají společně s projektem.

#### **Stálé (liniové) řídicí komise**

##### Board of Directors (BoD)

Řídicí komise BoD je nejvyšší řídicí orgán ČSOB. Členové zastupují zájmy akcionářů a rozhodují o strategických záležitostech společnosti.



### Enterprise Architecture Board (EAB)

Jedná se o nejvyšší rozhodovací orgán pro řízení projektů ve společnosti. Rozhoduje o skladbě, rozpočtu, stanovuje limity, schvaluje nové projekty do portfolia a návrhy na změny v existujících projektech.

### Transformation Architecture Board (TBC)

TBC je rozhodovací orgán, který je předstupněm EAB. Schvaluje v rámci stanovených tolerančních limitů schválených EAB nové projekty do projektového portfolia ČSOB a návrhy na změny v již existujících projektech. Veškeré změny schválené TBC jsou předány EAB k potvrzení.

### Portfolio and Project Management Office (PPMO)

PPMO je zodpovědné za řízení projektového portfolia a zároveň zajišťuje metodickou, vzdělávací a nástrojovou podporu pro projektové manažery. Přípravuje podklady pro reporting projektového portfolia pro vedení podniku a další stakeholdery.

### Project Review Board (PROB)

Jedná se o rozhodovací orgán, který podporuje tzv. „stage and gate proces“ řízení projektů. Kontroluje, zda jsou projekty plánovány, potvrzovány, řízeny a dodávány odpovídajícím způsobem. PROB je oprávněn schválit projekt pouze po předchozím schválení PPMO/TBC/EAB (Interní metodika ČSOB, a.s., 2019; Došková, 2019, str. 40).

### **Dočasné (projektové) řídicí komise**

#### Project Steering Committee (PSC)

PSC je hlavním rozhodovacím orgánem v rámci projektu. Jeho zodpovědností je zajistit maximalizaci přínosů projektu. Komisi jmenuje sponzor, který předsedá jejím jednáním. Další role v PSC jsou senior user a senior supplier. Odpovědnost za rozhodnutí je na straně sponzora.

#### Program Steering Committee (PgSC)

PgSC je hlavním rozhodovacím orgánem v rámci programu. Jeho zodpovědností je zajistit maximalizaci přínosů programu. Komisi jmenuje sponzor, který předsedá jejím

jednáním. Další role v PgSC jsou senior user a senior supplier. Odpovědnost za rozhodnutí je na straně sponzora.

### **4.2.3 Projektové role**

V následujícím textu jsou popsány základní role, které jsou v průběhu projektu alokovány na projekt.

#### Projektový manažer (PM)

Je odpovědný za každodenní řízení projektu, tj. plánování, zadávání práce, kontrolu plnění úkolů, řízení rizik atd., ve stanovených tolerančních limitech. Projektový manažer reportuje, případně eskaluje projektová rizika a issues sponzorovi a PSC.

#### Sponzor

Jedná se o nejvyšší manažerskou úroveň projektu. Sponzor je zodpovědný za úspěch projektu a zároveň za budoucí dodání benefitů. Je povinným členem PSC s rozhodovacím právem veta.

#### Senior User (SU)

Typicky seniorní role s pravomocí činit strategická rozhodnutí. Senior user je členem PSC, kde zastupuje zájmy budoucích uživatelů nebo provozovatelů výstupů projektu.

#### Senior Supplier (SS)

Senior supplier typicky seniorní role, která v konečném důsledku garantuje projektovou dodávku nebo její část. Senior supplier je členem PSC, ve které je eskalačním kontaktem ve všech záležitostech dodávky projektu nebo její část.

#### IT Delivery Manager (ITDM)

ITDM nese zodpovědnost za kompletní IT dodávku napříč všemi zainteresovanými IT útvary. Garantuje schopnost IT nejen dodávku dodat ve stanoveném rozsahu, čase a IT budgetu, ale také převzít a provozovat.

### Business Architect (BAR)

Jedná se o hlavní osobu na straně businessu zastupující stranu zadavatele a je hlavní kontaktní osobou pro IT při řešení obsahových záležitostí.

### Business Analytik (BAN)

Je první a hlavní obsahová IT role. Je plně zodpovědný za konzultaci a konsolidaci veškerých informací vůči businessu napříč IT útvary za účelem ověření alternativ řešení a odhadů jejich pracnosti.

### Solution Architect (SAR)

Navrhuje, implementuje a modifikuje businessem požadované služby, aplikace a změny do stávajících informačních systémů banky, navrhuje aplikace či nové služby.

## **4.2.4 Životní cyklus projektu**

V této kapitole je popsán obecný proces projektového řízení, který je pro každý reálný projekt unikátní. Je vždy na příslušném PM, jaký přístup k řízení jednotlivých fází zvolí.

### **Starting Up a Project (SU)**

„Starting Up a Project“ je první fází v životním cyklu budoucího projektu, který se v této fázi nazývá ideou. Jejím smyslem je zařazení idey na základě stručně popsaného obchodního záměru do prioritizovaného portfolia projektů. Zařazení do portfolia probíhá na základě obecného popisu hlavních výstupů budoucího projektu, přínosů projektu, identifikovaných dopadů do současného business a IT prostředí, odhadovaného rozpočtu na dosažení požadovaného záměru a návratnosti dané investice.

#### Aktivity v SU fázi

##### *Mandát*

Prvním krokem je vyhledání obchodních příležitostí a idejí v jednotlivých doménách, jejich prioritizace a schválení v rámci domény na rozpracování idey do podoby, kdy bude předložena ke schválení do portfolia pipeline a následně do portfolia.

### *Jmenování sponzora*

V rámci doménové přípravy je identifikován sponzor. Typicky se jedná o B-1 manažera. Sponzor je po celou dobu projektu odpovědný za budoucí projekt a má ultimativně rozhodovací pravomoc na úrovni projektu.

### *Jmenování business architekta*

Následuje přiřazení business architekta (BAR). Za jeho alokaci je zodpovědný Sponzor. Business Architect je typicky pověřen přípravou idey. Partnerem pro konzultaci dopadů do IT je IT business analytik (BAN) přidělený k příslušné doméně. Za jeho alokaci je zodpovědný BAR.

### *Jmenování klíčových rolí a identifikace zástupců*

Ve čtvrtém kroku probíhá identifikace členů budoucí Project Steering Committee (PSC) a dalších relevantních stakeholderů, kteří mohou být projektem nebo jeho výstupy dotčeni. Identifikaci provádí sponzor s pomocí business architekta. Typicky se jedná o:

- Senior supplier(s) – ten/ti, kdo zodpovídají za dodávku jeho projektu nebo jeho části.
- Senior user(s) – ten/ti, kdo přebírají dodávku projektu.

### *Poučení z předešlých zkušeností*

V tomto kroku je povinností business architekta nebo projektového manažera sesbírat zkušenosti z již uzavřených projektů, které mohou být aplikovatelné na daný projekt.

### *Formulace definice projektu a návrhů přístupů*

Následuje průběžná příprava všech produktů pro kompletní Project Definition (obsahový popis dodávky projektu – součást 1. části BRQ setu). Zodpovědný za kompletní je business architekt s podporou IT business analytika. V této chvíli provede business architekt návrh tailoringu projektu.

### *Návrh business case*

Na základě definice produktu je připraven business case. V prostředí ČSOB je součástí dokumentu projektová karta, kterou vytváří business architekt s podporou sponzora, senior usera, business analytika a PPMO.

### *Registrace idey do portfolio pipeline*

Sponzor je odpovědný za registraci idey do portfolio pipeline. Informace předkládá business architekt a registraci provádí PPMO. Předkládá se Project Definition (obsaženou v 1. části BRQ Setu) a projektová karta.

### *Zapojení projektového manažera*

V tomto kroku je na projekt alokován projektový manažer. Na základě výstupů z tailoringu může tento krok proběhnout dříve, a to již ve čtvrtém kroku. O nominaci projektového manažera žádá sponzor liniového manažera PM poolu.

### *Shromáždění projektových dat, příprava fáze Initiating a Project a vybrání přístupu*

V posledním kroku projektový manažer připravuje/aktualizuje návrh tailoringu metodiky pro konkrétní projekt a navrhne postup k jeho řešení na základě informací od business architekta. Dále připraví celkový plán projektu a dle dostupných kapacit identifikovaných rolí přichystá detailní plán pro fázi „Initiating a Project“.

## **GATE 0**

### *Schválení projektu do portfolia*

Sponzor prostřednictvím business architekta nebo projektového manažera předkládá projekt na schválení do portfolia. Dle velikosti a typu projektu schválení provádí PPMO, TBC nebo EAB. Předkládá se projektová karta a TBC/EAB projektový slide. Někdy je zapotřebí předložit Project Brief, tj. plán projektu, plán na následující fázi a informace o alokaci zdrojů.

### *Potvrzení PROB (ITDM)*

Pokud je projekt schválen do portfolia, projektový manažer připraví Project Brief a předkládá jej na PROB za ITDM. Na zasedání Project Review Boardu (PROB) probíhá

schválení připravenosti IT, kompletnosti informací, které IT potřebuje pro vstup do fáze „Initiating a Project“ a celkové znalosti dopadů projektu do IT útvarů.

#### *Autorizování fáze „Initiating a Project“*

Po schválení projektu do portfolia a schválení na PROB, na základě předložené dokumentace sponzor autorizuje fázi „Initiating a Project“.

### **Initiating a Project (IP)**

Účelem fáze je definovat pevný rámec projektu, a to z pohledu řídicího, i z pohledu obsahového pro vlastní dodání projektu. Cílem je, aby organizace (stakeholdeři) jednoznačně rozuměla, jaká práce, v jakém čase, kým a za jakých podmínek musí být provedena, aby projekt dodal požadované výstupy před tím, než začnou být výstupy realizovány a na jejich realizaci vynakládány příslušné zdroje.

Z obsahového pohledu dochází v této fázi ke sběru business požadavků relevantních stakeholderů, popisu business architektury (dotčené procesy, role, dokumenty, aplikace atd.), ověření business a následně IT alternativ řešení a výběru varianty řešení. Na základě vybrané varianty dochází ke zpřesnění odhadů pracnosti na straně business a IT a dodání vstupů pro přípravu projektového plánu a detailního plánu na následující fázi „Controlling a Stage“.

#### Aktivity v IP fázi:

##### *Sestavení Project Steering Committee*

Sponzor sestaví Project Steering Committee (PSC) dle pravidel popsanych na webu PPMO. Kromě sponzora jsou členy PSC také senior user a senior supplier, kteří zastupují zájmy uživatelů produktů/výstupů projektu, resp. zájmy dodavatele/ů těchto produktů/výstupů. Sponzor je právě jeden, ostatní role mohou být zastoupeny více lidmi.

##### *Nastavení projektových kontrol*

Sponzor nastaví toleranční limity pro PM a stage a principy eskalace při přesažení tolerančních limitů. Stanovené toleranční limity nesmí překročit toleranční limity stanovené vedením společnosti.

### *Nastavení řízení*

V tomto kroku jsou nastaveny strategie pro řízení rizik, issues, konfigurace, kvality, vývoje, komunikace a závislostí, jsou založeny příslušné registry a strategie jsou uvedeny do provozu a dodržovány.

### *Formulace obchodních požadavků a procesu BUS analýzy*

Probíhá průběžně BUS analýza řešení, na základě, které je připraven popis BUS procesů (stávajících, budoucích a dalších artefaktů) a také sestaveny kompletní business požadavky obsahující funkční, nefunkční požadavky i přechodné/migrační požadavky. Tyto požadavky jsou sepsány do dokumentu „BRQ Set“. Za stranu BUS je sepisuje a je zodpovědný business architekt, za IT business analytik (BAN).

### *Posouzení variant*

Po sestavení business requirements (požadavky businessu) probíhá návrh jednotlivých variant řešení. Výstupem je jednoznačné doporučení nejvhodnějšího řešení, u kterého je zpracován podrobný design a který se stane předmětem schválení a bude detailně analyzován až v následující fázi „Controlling a Stage“. Podrobný design vybraného řešení nezačne probíhat dříve, než je vybrané řešení schváleno na úrovni Project Steering Committee.

### *Příprava plánu*

V tomto kroku projektový manažer připravuje/aktualizuje celkový plán projektu a připravuje detailní plán na fázi následující. Zpřesňuje poptávku po příslušných zdrojích na základě nominace business architekta za BUS a business analytika/solution architekta za IT. Součástí sestaveného plánu je seznam dodávek, které mají být realizovány během všech fází „Controlling a Stage“. V rámci celkového plánu projektu je navržen počet opakování „Controlling a Stage“ a jednotlivé produkty jsou přiřazeny do jednotlivých fází.

### *Aktualizace business case*

Na základě sepsaných business requirements a/nebo solution screeningu variant a plánu dochází k aktualizaci business case (projektové karty). Za aktualizaci je odpovědný projektový manažer.

### *Dokončení alokace zdrojů*

Zde dochází k dokončení alokace zdrojů na základě předchozí (zrevidované) nominace. Nejpozději v tomto okamžiku může být do role PM nominovaná osoba s „pozicí“ projektový manažer.

### *Příprava dokumentace*

Posledním krokem je shrnutí všech informací do příslušného řídicího projektového dokumentu. Projektový manažer připravuje Project Initiation Document jakožto podklad pro schválení vstupu do fáze „Controlling a Stage“.

## **GATE 1**

### *Schválení projektu do portfolia*

Sponzor prostřednictvím Projektového manažera předkládá projekt na potvrzení schválení do portfolia. Dle velikosti a typu projektu schválení provádí PPMO, TBC nebo EAB. Předkládá se aktualizovaná Projektová karta a TBC/EAB projektový slide. Někdy je zapotřebí předložit Project Initiation Document, včetně dokumentů BRQ set a Solution Screening dokument.

### *Potvrzení PROB (ITDM)*

Potvrzení IT delivery manažera probíhá na zasedání Project Review Boardu (PROB) o připravenosti IT, kompletnosti informací, které IT potřebuje pro vstup do fáze „Controlling a Stage“ a celkové znalosti dopadů projektu do IT útvarů.

### *Autorizování fáze „Initiating a Project“*

Na základě dokumentů předložených projektovým manažer Project Steering Committee schvaluje výstupy fáze „Initiating a Project“ a vstup do fáze „Controlling a Stage“.

## **Controlling a Stage (CS)**

Účelem fáze je realizovat definované výstupy projektu dle pravidel se zdroji a v plánu sestaveného ve fázi „Initiating a Project“.



Controlling a Stage se typicky několikrát opakuje vždy pro předem vymezenou skupinu dodávaných produktů. Přístup k jejich řízení je v kompetenci projektového manažera, který si zvolený přístup nechá schválit v příslušném řídicím dokumentu při vstupu do fáze CS (PID). Po dokončení všech stages v rámci této fáze musí být dodány veškeré výstupy definované v PID. Výstupy projektu mohou být dodávány prostřednictvím několika release (AREL, TREL a další), vzájemná vazba počtu CS a release není definována.

Projektový manažer průběžně provádí stakeholder, dependency a quality management. Projektový manažer důsledně řídí rizika, issues a changes (změny) a eviduje je v příslušných registrech. Kdykoliv, v případě překročení tolerančních limitů, je projektový manažer povinen eskalovat na Project Steering Committee nebo na úroveň korporátu. Řízení projektového týmu a vendor management je povinnou součástí činností PM.

#### Aktivity v CS fázi

##### *Autorizování / přezkoumání / obdržení balíku práce (WorkPackage)*

Projektový manažer zadává a kontroluje práci a přijímá výstupy zadané práce od team manažera nebo od WorkPackage manažera. Team manažer / WorkPackage zajišťuje dodávku příslušných produktů dle plánu a kritérií stanovených pro daný produkt. Projektový manažer může být obsazen i do role team manažera nebo WorkPackage manažera pro některé nebo všechny týmy, jež na projektu dodávají produkty.

##### *Řízení rizik, issues a changes*

Projektový manažer řídí:

- Identifikaci, vyhodnocování, odpovědnost, implementaci a monitorování rizik,
- Registraci, analýzu, schvalování a implementaci changes,
- Registraci, analýzu, přidělování, návrh a implementaci řešení issues.

##### *Přezkoumání stavu fáze*

Na základě rizik, issues, changes a plnění plánu dodávek produktů projektový manažer reviduje stav dané fáze a případně zadává nápravné akce.

### *Podniknutí nápravných opatření*

Je-li potřeba projektový manažer připravuje, plánuje a řídí nápravná opatření. Tyto kroky jsou realizovány, pokud jsou na projektu zjištěny odchylky od plánu. Pokud jsou tyto odchylky v rámci tolerančních limitů, je jejich řešení v zodpovědnosti a pravomoci projektového manažera.

### *Spravování plánu*

Na základě revize stavu fáze projektu projektový manažer vyhodnocuje plnění plánu, popřípadě ho aktualizuje. Pokud je třeba, reviduje alokace zdrojů.

### *Reportování*

Projektový manažer pravidelně reportuje o stavu a průběhu projektu prostřednictvím Project Status Reportu, reportingu na Project Steering Committee a v rámci dalších dohodnutých způsobů reportování dle projektové governance.

### *Eskalace*

V případě překročení stanovených tolerančních limitů, projekt eskaluje na příslušnou vyšší úroveň řízení.

### *Řízení zainteresovaných stran*

Průběžně dochází k plnění komunikačního plánu. Řízená práce se zainteresovanými stranami, dle navržené strategie, vede k úspěšnému naplnění cílů projektu.

### *Řízení závislostí projektů*

Projektový manažer řídí závislosti projektu na jiné projekty a externí vlivy. Zároveň předává release manažerovi vstupy pro řízení závislostí releasu.

### *Vedení týmu*

Projektový manažer vede a řídí projektový tým, organizuje doplňkové aktivity za účelem udržení týmového ducha, motivace jednotlivců a celkově udržení morálky v rámci projektového týmu (zvláště u dlouhodobějších projektů). Typicky se jedná o individuální schůzky, organizaci teambuildingu, neformální zpětnou vazbu, osobní poděkování apod.

### *Řízení kvality*

Projektový manažer řídí projekt takovým způsobem, aby veškeré postupy a jednotlivé výstupy projektu splňovaly definovaná kvalitativní kritéria jednotlivých produktů i projektu jako celku.

### *Řízení dodavatelů*

Projektový manažer řídí dodavatele jednotlivých dodávek do projektu.

### *Aktualizace business case*

Na základě průběžného plnění dodávek, čerpání budgetu a případných změn v projektu dochází k aktualizaci business case (projektové karty). Za aktualizace zodpovídá projektový manažer.

### *Aktualizace dokumentu Project Initiation Document*

Na konci každé fáze je aktualizována příslušná řídicí dokumentace projektu (PID), kde je vždy doplněn detailní plán na následující fáze včetně potřebných zdrojů a rozpočtu. V případě potřeby je aktualizován celkový plán projektu. Aktualizaci provádí projektový manažer.

### *Autorizování uzavření projektu*

Project Steering Committee schvaluje, že veškeré výstupy projektu byly dodány dle projektového plánu a schvaluje vstup do fáze „Closing a Project“.

### **Closing a Project (CP)**

Účelem CP fáze je formální uzavření projektu a formální předání výstupů realizovaných v rámci fáze „Controlling a Stage“ do organizace na základě jejich akceptací. Uzavření projektu je podloženo připraveným a schváleným dokumentem End Project Report. V příloze může být i předávací protokol. Jedná se o formální potvrzení převzetí dodávky do business i IT. Fáze „Closing a Project“ může probíhat paralelně s poslední fází „Controlling a Stage“. Na konci fáze dochází k formálnímu rozpuštění celého projektového týmu a ukončení řízení projektu.

## Aktivity ve fázi „Closing a Project

### *Předání produktů a příprava následných kroků*

Tato aktivita obsahuje formální předání produktů do organizace, tj. formální převzetí výstupu projektu organizací včetně zdrojových kódů, dokumentace, akvizice – provoz, podpora atd. Dále probíhá nastavení, naplánování a odsouhlasení kroků, které je nutné provést po ukončení projektu a rozpuštění projektového týmu.

### *Vyhodnocení a příprava na uzavření projektu*

Tento krok zahrnuje vyhodnocení projektu. Projektový manažer shromáždí a sepíše nasbírané zkušenosti. Je dobré je psát v průběhu projektu. Dojde k formálnímu dokončení akceptace včetně akceptačního protokolu. Projektový manažer připraví a nechá schválit End Project Report.

### *Archivování projektu*

Projektový manažer archivuje projektovou dokumentaci, vyčistí úložiště, vrátí techniku, která byla specificky využívána projektem. Proběhne finanční vyrovnání projektu, například vystavení faktur, proplacení faktur atd.

## **GATE 2**

### *Potvrzení PROB (ITDM)*

Na zasedání PROB IT delivery manažer potvrzuje kompletnost IT dodávky a ukončení projektu ze strany IT.

### *Schválení uzavření projektu*

Na zasedání PSC se schvalují výstupy projektu a ukončení projektu na základě předložení dokumentů projektovým manažerem.

### 4.3 Životní situace PM a jejich rozbor

V kapitole jsou popsány životní situace PM a jejich následný rozbor. Údaje byly získány na základě nestrukturovaných rozhovorů s deseti PM ve dvou kolech s cílem získat údaje o aktivitách, jejich vstupech, výstupech, použitých nástrojů, potřebných projektových rolí a odhadu nacenění dané aktivity. Před druhým kolem rozhovorů proběhla konsolidace aktivit a jejich rozdělení do životních situací. Ve druhém kole následovalo doplnění aktivit, popřípadě jiných údajů a nacenění. Nacenění je formou intervalu pracnosti, u které vždy záleží, jakým způsobem PM danou aktivitu provádí a též na velikosti projektu. Celkem bylo identifikováno 64 aktivit, které byly seskupeny do 19 životních situací PM.

#### 4.3.1 Situace 1: Aktualizace projektové karty

Aktualizace projektové karty se skládá z aktivit „Aktualizace projektové karty“ a „Nahrání projektové karty do schvalovacího workflow“. Projektový manažer projektovou kartu nevytváří, tímto úkolem je pověřen business architekt, ale poté zajišťuje její aktualizaci.

##### **Aktivita 1.1: Aktualizace projektové karty**

Vstup: Projektová karta

Výstup: Aktualizovaná projektová karta

Nástroje: Excel

Role: PM, BAR, BAN

Nacenění: 0,05 MDs – 0,5 MDs

Projektový manažer je alokován na projekt až po vytvoření prvotní projektové karty, proto je nutné provést její revizi, především revidovat finanční a časové odhady projektu. Tato aktivita se opakuje v průběhu projektu při jakékoliv změně finančních a časových údajů, cíle a benefitů, které projekt přinese a hlavních řídicích rolí projektu.

##### **Aktivita 1.2: Nahrání projektové karty do schvalovacího workflow**

Vstup: Aktualizovaná projektová karta

Výstup: Schválená projektová karta

Nástroje: SharePoint

Role: PM

Nacení: 0,1 – 1 MDs

Aktivita „Nahrání projektové karty do schvalovacího workflow“ znamená nahrát soubor na příslušný SharePoint a sledovat průběh schvalování, popřípadě vyjasnit otázky zástupcům jednotlivých útvarů, kteří schvalují projektovou kartu.

#### **4.3.2 Situace 2: Vytvoření Project Brief**

Project Brief je základní dokument projektu, který se vytváří v SU fázi. Životní situace „Vytvoření Project Brief“ se skládá z aktivit „Konsolidace vstupních dokumentů do Project Brief“, „Konzultace s PPMO – doplnění potřebných údajů“, „Zpracování připomínek a assesmentů“, „Odsouhlasení Project Brief na Steering Committee“ a „Schválení přechodu projektu do IP fáze na zasedání PROB“.

##### **Aktivita 2.1: Konsolidace vstupních dokumentů do Project Brief**

Vstup: BRQ Set, projektová karta, high-level projektový plán, orgchart, komunikační matice, PBS

Výstup: Project Brief

Nástroje: Word, Excel, MS Project

Role: PM, SAR, BAN

Nacení: 0,25 MDs – 0,5 MDs

Jedná se o aktivitu vytvoření dokumentu Project Brief. K dispozici je šablona dokumentu, do které se vkládají údaje z BRQ Setu, projektové karty, high-level projektového plánu, orgchartu, komunikační matice a další relevantní údaje. Dále se dokumenty BRQ Set a projektová karta vkládají do Project Brief. Aktivita obsahuje zjišťování dalších relativních údajů, které je zapotřebí vyplnit.

### **Aktivita 2.2: Konzultace s PPMO – doplnění potřebných údajů do Project Brief**

Vstup: Project Brief

Výstup: Doplněný Project Brief

Nástroje: Word

Role: PM, zástupce PPMO

Nacení: 0 - 0,5 MDs

Pro správnost dokumentu je často zapotřebí konzultace s PPMO je zastoupeno na PROB a také jako jeden ze schvalovatelů schvalovacího procesu přechodu do další fáze a dokáže říci, jaké údaje v Project Brief je nutné vyplnit, resp. je ještě nutné doplnit.

### **Aktivita 2.3: Zapracování připomínek a assessmentů (schvalovatelů) k Project Brief**

Vstup: Assessment k Project Brief

Výstup: Upravený Project Brief

Nástroje: Word, Excel

Role: PM

Nacení: 0 - 0,5 MDs

K podobě Project Brief se vyjadřuje několik oddělení a dávají tzv. assessmenty neboli vyjádření k projektu, resp. k Project Brief. Na základě těchto assessmentů může PM dostat úkol(y), které je třeba zapracovat do Project Briefu. I v této aktivitě je možná konzultace s PPMO.

### **Aktivita 2.4: Odsouhlasení Project Briefu na PSC**

Vstup: Project Brief, prezentace na PSC

Výstup: Potvrzený Project Brief od PSC

Nástroje: Word, PowerPoint, MS Outlook

Role: PM, PSC

Nacení: 0,2 – 1 MDs

Aktivita zahrnuje svolání PSC za pomoci MS Outlook, předběžné probrání Project Brief s jednotlivými členy Steering Committee a následné schválení Project Briefu na zasedání PSC.

#### **Aktivita 2.5: Schválení přechodu projektu do IP fáze na zasedání PROB**

Vstup: Potvrzený Project Brief od PSC

Výstup: Formální povolení přechodu projektu do IP fáze

Nástroje: Excel

Role: PM, ITDM, Assesoři

Nacenení: 0,1 – 0,5 MDs

Pro přechod z SU do IP fáze je zapotřebí mít správně vyplněný Project Brief schválený PSC. Následně je nutné přihlásit se na PROB s Project Brief. Na PROB projektový manažer prezentuje informace o projektu. Dále jsou projednány assesmenty, z kterých mohou vyplynout nové úkoly pro PM. Znovu může nastat aktivita „Zpracování připomínek a assesmentů (schvalovatelů) k Project Brief.

#### **4.3.3 Situace 3: Vytvoření Project Initiation Document (PID)**

Jedná se o životní situaci, při které je vytvořen a odsouhlasen Project Initiation Document. Skládá se z aktivit „Konsolidace vstupních dokumentů do Project Initiation Document“, „Odsouhlasení Project Initiation Document na Project Steering Committee“ a „Schválení Project Initiation Document na PROB“. Dokument je aktualizován od jeho vytvoření ve fázi Initiating a Project až do konce projektu, kdy je vytvořen dokument End Project Report.

#### **Aktivita 3.1: Konsolidace vstupních dokumentů do Project Initiation Document**

Vstup: Project Brief, projektová karta, high-level projektový plán, orgchart, komunikační matice, PBS

Výstup: Project Initiation Document

Nástroje: Word, Excel

Role: PM, SAR, BAN



Nacenení: 0,2 – 1 MDs

Project Initiation Document má svoji šablonu a nahrazuje v IP fázi Project Brief. Jedná se o vložení údajů z Project Brief, projektové karty, high-level projektového plánu, orgchart a komunikační matice a dalších relevantních údajů do PID.

### **Aktivita 3.2: Odsouhlasení Project Initiation Document na PSC**

Vstup: PID, prezentace pro PSC

Výstup: Potvrzený PID od PSC

Nástroje: Word, PowerPoint, Outlook

Role: PM, PSC

Nacenení: 0,5 – 2 MDs

Aktivita se skládá ze svolání PSC, vytvoření prezentace na PSC, předjednání PID se členy PSC a následné schválení dokumentu na zasedání PSC.

### **Aktivita 3.3: Schválení Project Initiation Document na PROB**

Vstup: PID odsouhlasený PSC

Výstup: Schválení změny nebo přechodu do další fáze

Nástroje: Excel

Role: PM, ITDM, Assesoři

Nacenení: 0,1 – 0,5 MDs

Změny v projektu, které mají dopad na časování, rozsah a finance je nutné schválit na PROB. K tomu je zapotřebí Project Initiation Document, který se po schválení PSC předkládá ke schválení na PROB. Na PROB PM prezentuje informace o projektu. PID se předkládá na PROB při změně v projektu, při přechodu do další fáze nebo informativně.

#### **4.3.4 Situace 4: Alokace zdrojů**

Životní situace popisuje domlouvání alokací s příslušnými team manažery nebo liniiovými manažery až po následné zadání alokace do nástroje EPM a jejich potvrzení ze strany TM nebo liniiového manažera.

**Aktivita 4.1: Zajištění alokací ze strany BUS a IT – domluvení s příslušnými TM nebo liniiovými manažery**

Vstup: Odhady pracnosti

Výstup: Schválení alokací

Nástroje: Excel, Outlook

Role: PM, BAR, BAN, TM, liniioví manažeři

Nacenení: 0,25 MDs – 2 MDs

Odhady pracnosti jednotlivých aktivit a zjištění potřebných rolí pro IP fázi zajišťuje BAR společně s BAN. Na další fáze zjišťuje odhady PM. Na základě těchto odhadů PM domlouvá s TM nebo s liniiovými manažery konkrétní alokace lidí na jednotlivé fáze. Alokae se řeší osobně nebo emailem.

**Aktivita 4.2: Zadání alokací do MS Project**

Vstup: Domluvené alokace s TM a liniiovými manažery

Výstup: Potvrzené alokace v MS Project

Nástroje: MS Project

Role: PM

Nacenení: 0,5 – 2 MDs

Po domluvě s team manažery a liniiovými manažery je nutné IT zdroje zadat do MS Project a následně odeslat ke schválení. Výstupem jsou schválené alokace v MS Project.

**Aktivita 4.3: Vytvoření dokumentu na kontrolu čerpání zdrojů**

Vstup: Plán zdrojů, projektová karta

Výstup: Přehled čerpání zdrojů

Nástroje: Excel

Role: PM

Nacenení: 0,1 – 0,2 MDs

Jedná se o vytvoření dokumentu na kontrolu čerpání zdrojů, konkrétně na přehled o čerpání MDs a peněz.

#### **Aktivita 4.4: Potvrzení vykázané práce v EPM**

Vstup: Timesheet

Výstup: Schválený timesheet

Nástroje: EPM

Role: PM

Nacenení: 0 - 0,1 MDs / týden

Aktivita spočívá v potvrzování vykázané práce lidí na projektu v EPM. Pokud je projekt čistě BUS, není tato aktivita nutná.

#### **4.3.5 Situace 5: Vytvoření BRQ Setu**

Projektový manažer nevytváří BRQ set, jedná o práci BAR. PM má na starosti organizování workshopů a kontrolu průběhu prací na BRQ Setu.

#### **Aktivita 5.1: Organizování workshopů**

Vstup: Potřeba workshopu

Výstup: Naplánovaný workshop

Nástroje: Outlook

Role: PM

Nacenení: 0,05 MDs / týden

Projektový manažer organizuje workshopy potřebné k vytvoření BRQ Set. Schůzky se plánují pomocí Outlooku.

#### **Aktivita 5.2: Kontrola průběhu prací na BRQ Setu**

Vstup: Harmonogram projektu

Výstup: Aktualizovaný harmonogram projektu

Nástroje: MS Project

Role: PM, BAR, BAN

Nacenení: 0,1 - 05 MDs / týden

Průběžná kontrola prací na BRQ Set, kdy projektový manažer zaznamenává aktuální stav práce na BRQ Set.

#### **4.3.6 Situace 6: Vytvoření Project Steering Committee**

Podle interní metodiky by měl vytvářet Project Steering Committee sponzor, ale většinou dává návrh PM a sponzor podobu PSC schvaluje.

##### **Aktivita 6.1: Svolání Project Steering Committee**

Vstup: Orgchart

Výstup: Naplánované PSC

Nástroje: Outlook

Role: PM, PSC

Nacenení: 0,5 – 1 MDs

Aktivita obsahuje návrh podoby PSC, domluvu s jednotlivými členy, schválení od sponzora a následné svolání Project Steering Committee.

##### **Aktivita 6.2: Vytvoření prezentace na PSC**

Vstup: Registr rizik, registr issues, change registr, přehled čerpání zdrojů, high-level projektový plán

Výstup: Prezentace na PSC

Nástroje: PowerPoint

Role: PM, PSC

Nacenení: 0,2 – 0,5 MDs

Jedná se vytvoření prezentace na PSC, je zapotřebí konzultace s PSC, hlavně se sponzorem, jaké údaje v prezentaci mají být.

##### **Aktivita 6.3: Prezentování a vytvoření zápisu z PSC**

Vstup: Prezentace na PSC

Výstup: Zápis

Nástroje: OneNote, Word

Role: PM

Nacení: 0,15 MDs / jedno PSC

Prezentování stavu projektu a vytvoření zápisu z PSC.

#### **4.3.7 Situace 7: Nastavení governance**

Projektový manažer nastavuje, kdy budou probíhat statusové schůzky, kam se budou ukládat dokumenty, kde se budou evidovat úkoly, rizika, issues a changes, vytváří projektové dokumenty a nastavuje komunikační kanály.

##### **Aktivita 7.1: Nastavení statusových schůzek**

Vstup: Potřeba kontroly postupu prací

Výstup: Statusové schůzky

Nástroje: Outlook

Role: PM

Nacení: 0,1 – 0,3 MDs

Projektový manažer nastavuje statusové schůzky podle potřeb projektu, většinou se jedná o BUS a IT statusové schůzku jednou týdně a Stand-up na denní bázi.

##### **Aktivita 7.2: Nastavení místa pro ukládání dokumentů**

Vstup: Potřeba vedení dokumentace

Výstup: Nastavené místo pro ukládání dokumentů

Nástroje: SharePoint, Confluence, sdílený disk

Role: PM, projektový tým

Nacení: 0,1 – 0,5 MDs

Pro vedení projektové dokumentace je důležité mít úložné místo, na které se dostanou ostatní členové týmu. Na základě domluvy s projektovým týmem se vybere

vhodné místo pro ukládání dokumentů. Je na PM, pokud nepověří jinou osobu, zajistit vytvoření a správu úložiště

### **Aktivita 7.3: Nastavení místa pro správu úkolů**

Vstup: Potřeba správy úkolů

Výstup: Registr úkolů

Nástroje: JIRA, Excel

Role: PM

Nacenení: 0,2 – 1 MDs

Pro řízení projektu je důležité zadávat úkoly a kontrolovat jejich dokončení. Většinou se úkoly zadávají a kontrolují v nástroji JIRA nebo ve sdíleném Excel souboru. Aktivita je o zažádání k vytvoření JIRA projektu a nastavení potřebné konfigurace, popřípadě o vytvoření Excelu pro správu úkolů.

### **Aktivita 7.4: Vytvoření projektových dokumentů**

Vstup: Intranet – telefonní seznam

Výstup: Orgchart, komunikační matice, plánované dovolené

Nástroje: Word, Excel, PowerPoint

Role: PM, projektový tým

Nacenení: 0,1 – 1 MDs

U projektů je zapotřebí vytvořit dokumenty pro zaznamenání lidí na projektu, organizační struktury projektu, kdy mají lidé plánovanou dovolenou. Aktivita spočívá ve vytvoření dokumentů a jejich prvotní vyplnění.

### **Aktivita 7.5: Plán řízení rizik, issues a changes**

Vstup: Projektový plán, stakeholdeři

Výstup: Plán řízení rizik, issues a changes, registry

Nástroje: SharePoint, Excel

Role: PM

Nacenení: 0,1 – 0,5 MDs

Projektový manažer je odpovědný za definování, jakým způsobem budou řízeny rizika, issues a changes. Většina PM si, kromě již vytvořených registrů v SharePointu, vede rizika, issues a changes v samostatném Excelu.

#### **Aktivita 7.6: Nastavení komunikačních kanálů**

Vstup: Projektový plán, komunikační matice

Výstup: Plán komunikace

Nástroje: Excel

Role: PM

Nacenení: 0,1 – 0,3 MDs

Vytvoření dokumentu, který obsahuje, kdo s kým a jakým způsobem (nástrojem) bude komunikovat v rámci projektového týmu i mimo něj.

#### **4.3.8 Situace 8: Řízení Stakeholderů**

Životní situace „Řízení Stakeholderů“ se skládá z „Nastavení vzájemných očekávání“ a z „Řízení očekávání“. Důležitá je správná komunikace vůči stakeholderům.

#### **Aktivita 8.1: Nastavení vzájemných očekávání**

Vstup: Plán komunikace

Výstup: Plán řízení stakeholderů

Nástroje: Excel, Outlook

Role: PM, stakeholderi

Nacenení: 0,5 – 2 MDs

Projektový manažer se schází s jednotlivými stakeholdery za účelem nastavení vzájemného očekávání v rámci projektu. Výsledkem je dokument plán řízení stakeholderů.

#### **Aktivita 8.2: Řízení očekávání**

Vstup: Plán řízení stakeholderů, plán komunikace, change registr

Výstup: Issue registr, požadavek na změnu, aktualizace plánu komunikace

Nástroje: Outlook, Word, Excel, SharePoint

Role: PM, stakeholdeři

Nacení: 0,5 – 1 MDs / týden

Na základě plánu komunikace projektový manažer komunikuje se stakeholdery o stavu projektu a snaží se zvýšit jejich podporu projektu.

#### **4.3.9 Situace 9: Řízení projektového týmu**

Životní situace, která se zabývá řízením projektového týmu od organizování projektových schůzek a jejich vedení až po organizování projektových akcí pro zvýšení spolupráce a motivování lidí na projektu.

##### **Aktivita 9.1: Organizování projektových schůzek**

Vstup: Plán komunikace

Výstup: Projektová schůzka

Nástroje: Outlook

Role: PM

Nacení: 0,05 – 0,3 MDs / týden

Projektový manažer organizuje většinu schůzek, které jsou v rámci projektu. Jedná se o projektové statusy, Stand-up schůzky, ale též řešící a informativní schůzky.

##### **Aktivita 9.2: Vedení projektových statusů a Stand-up schůzek**

Vstup: Projektový plán, plná řízení rizik, issues a changes, plán komunikace, registr úkolů

Výstup: Aktualizovaný registr úkolů

Nástroje: Excel, SharePoint, JIRA

Role: PM, Projektový tým

Nacení: 0,25 – 0,5 MDs / týden



Projektový manažer vede projektové statusy, na kterých se probírá aktuální stav projektu a plnění úkolů. Pokud má projekt nastavené Stand-up schůzky, poté dohlíží na jejich správný průběh.

### **Aktivita 9.3: Zadávání úkolů**

Vstup: Plán na danou etapu, projektová schůzka

Výstup: Aktualizovaný registr úkolů

Nástroje: JIRA, Excel

Role: PM, projektový tým

Nacenení: 0,1 – 0,4 MDs / týden

Projektový manažer zadává úkoly lidem na projektu do JIRA nebo Excel souboru. Úkoly vyplývají z plánu na danou etapu nebo z projektových schůzek. Důležité je vždy zjistit, kdo odpovídá za daný úkol a do kdy má být splněn.

### **Aktivita 9.4: Vytvoření zápisů ze schůzek**

Vstup: Šablona zápisu

Výstup: Zápis

Nástroje: Word, OneNote, Confluence

Role: PM

Nacenení: 0,1 – 0,5 MDs / týden

Jedná se o vytvoření zápisů z projektových schůzek. Nacenení závisí na množství schůzek kde je zapotřebí zápis vytvořit. Nutno podotknout, že zápis probíhá paralelně s vedením schůzky, nicméně často je nutné po schůzce zápis upravit do přijatelné podoby.

### **Aktivita 9.5: Organizování projektových akcí**

Vstup: Potřeba motivace lidí na projektu

Výstup: Projektová akce

Nástroje: Outlook, SAP

Role: PM

Nacenení: 0,25 – 0,5 MDs

Projektové akce se organizují za účelem motivování, stmelení lidí na projektu nebo jako odměna po úspěšném dodání projektu.

#### **4.3.10 Situace 10: Reportování**

Reportování je nástroj pro informování managementu projektu, programu nebo společnosti. V ČSOB jsou dva povinné reporty, a to „PSR report“ a „ROFO report“. Ostatní reporty jsou na domluvě s managementem projektu nebo programu.

##### **Aktivita 10.1: Report managementu**

Vstup: Registr úkolů, přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr, registr rizik

Výstup: Report managementu

Nástroje: PowerPoint

Role: PM

Nacení: 0,05 – 0,15 MDs / týden

Jedná se o report pro management projektu, například sponzora projektu, management programu, například pro programového manažera a další relevantní stakeholdery.

##### **Aktivita 10.2: Report čerpání zdrojů**

Vstup: Přehled čerpání zdrojů, plán zdrojů, report MDs

Výstup: Aktualizovaný přehled čerpání zdrojů

Nástroje: Excel, SAP

Role: PM

Nacení: 0,05 – 0,15 MDs / týden

Jedná se o týdenní report s přehledem čerpání zdrojů, jak MDs, tak peněz. Report MDs je automaticky generovaný report z EPM o čerpání MDs.

### **Aktivita 10.3: Report na programový status**

Vstup: Registr úkolů, přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr, registr rizik

Výstup: Programový report

Nástroje: SharePoint

Role: PM

Nacení: 0,05 MDs – 0,1 / týden

Programový report na programový status, kde PM prezentuje aktuální stav projektu programovému manažerovi.

### **Aktivita 10.4: Zadání PSR reportu**

Vstup: Registr úkolů, přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr, registr rizik

Výstup: PSR report

Nástroje: SharePoint

Role: PM

Nacení: 0,05 – 0,1 MDs / měsíc

PSR report je povinný report pro projektovou kancelář a vedení společnosti na měsíční bázi.

### **Aktivita 10.5: Vyplnění ROFO reportu**

Vstup: Přehled čerpání zdrojů, Plán zdrojů

Výstup: ROFO report

Nástroje: Excel

Role: PM

Nacení: 0,05 – 0,1 MDs / měsíc

ROFO report je povinný report vykázaných MDs a plánovaných MDs pro potřeby finančního oddělení na měsíční bázi.

#### **4.3.11 Situace 11: Řízení dodavatelů**

Při rozhodnutí, že určitou část projektu dodá externí firma, je nutné vypsání výběrového řízení a vybrání dodavatele, vytvoření oficiální objednávky a poté proplacení faktury.

##### **Aktivita 11.1: Sběr požadavků na vypsání výběrového řízení**

Vstup: BRQ Set

Výstup: Vypsání výběrového řízení

Nástroje: Excel, Word

Role: PM, projektový tým, oddělení nákupu

Nacenení: 0,5 – 2 MDs

Při rozhodnutí o najmutí dodavatele na určitou dodávku je zapotřebí sesbírat požadavky na dodávku. Projektový manažer je v roli koordinátora. Poté je nutné vypsání výběrového řízení společně s oddělením nákupu.

##### **Aktivita 11.2: Hodnocení a výběr dodavatele**

Vstup: Vypsání výběrového řízení, funkční specifikace, nabídky dodavatelů

Výstup: Podepsaná smlouva s dodavatelem

Nástroje: Excel, Word

Role: PM, projektový tým, oddělení nákupu

Nacenení: 0,5 – 1,5 MDs

Nabídky od dodavatelů jsou hodnoceny týmem hodnotitelů na základě rozhodovací matice. Na základě hodnocení je vybrán dodavatel.

##### **Aktivita 11.3: Zadání objednávky v SAP**

Vstup: Nabídka od dodavatele

Výstup: Vytvořená objednávka

Nástroje: SAP

Role: PM

Nacenení: 0,04 – 0,1 MDs / objednávka

Po vybrání dodavatele je nutné zadat objednávku do systému SAP.

#### **Aktivita 11.4: Podepsání akceptačního protokolu a schválení proplacení**

Vstup: Akceptační protokol, faktura od dodavatele

Výstup: Proplacená faktura

Nástroje: SAP

Role: PM

Nacenení: 0,01 – 0,05 MDs / akceptační protokol / faktura

Po dokončení prací je projektovým manažerem podepsán akceptační protokol, na jehož základě může dodavatel fakturovat odvedenou práci. Faktura se schvaluje v systému SAP.

#### **Aktivita 11.5: Komunikace s dodavateli**

Vstup: Komunikační plán, plán na danou etapu, registr rizik, issue registr, nabídka od dodavatele

Výstup: Aktualizovaný plán na danou etapu, aktualizované registry

Nástroje: MS Project, SharePoint

Role: PM, projektový tým

Nacenení: 0,3 – 1 MDs / týden

Komunikace s dodavateli ohledně dodávky nebo dodávek, kterou mají dodat projektu, na týdenní bázi. Jedná se o zjištění stavu prací na projektu. Většinou je zapotřebí pravidelná spolupráce dodavatele s lidmi z banky.

#### **4.3.12 Situace 12: Vytvoření projektového plánu**

Projektový manažer vytváří high-level plán, který je potřebný pro vložení do Project Brief nebo Project Initiating Document, ale také pro plánování projektu. Dále je vždy vytvářen detailní plán na následující etapu projektu.

### **Situace 12.1: Tvorba PBS**

Vstup: BRQ Set

Výstup: PBS

Nástroje: XMind, PowerPoint, Excel

Role: PM, BAR, BAN

Nacení: 0,2 – 1 MDs

Společně s BAR a BAN probíhá tvorba PSB. Na společné schůzce se nejprve zapisuje např. na tabuli a poté se přepisuje do digitální podoby.

### **Situace 12.2: Zjišťování odhadů práce a závislostí**

Vstup: BRQ Set, PBS

Výstup: Odhady pracností

Nástroje: Excel

Role: PM, projektový tým

Nacení: 2 – 15 MDs

Na základě BRQ Setu je nutné zjistit odhady pracností na dodávky produktů, které projekt dodává a zároveň na jednotlivé úkoly pro následující etapu a jejich závislosti.

### **Situace 12.3: Vytvoření high-level plánu**

Vstup: Odhady pracností, quality gates

Výstup: High-level plán

Nástroje: Excel, MS Project

Role: PM

Nacení: 0,5 – 1 MDs

Ze zjištěných odhadů pracností a závislostí je možné vytvořit high-level plán buď v Excelu nebo v MS Project.

### **Situace 12.4: Vytvoření plánu na další etapu**

Vstup: High-level plán, odhady pracností

Výstup: Plán na další etapu  
Nástroje: Excel, MS Project  
Role: PM  
Nacení: 0,5 – 1,5 MDs

Ze zjištěných odhadů pracností úkolů a jejich závislostí a high-level plánu je možné vytvořit plán na další etapu, který je konkrétní. Plán je možné vytvořit v Excelu nebo v MS Project.

#### **4.3.13 Situace 13: Provádění kontrol**

Životní situace obsahuje kontroly zadaných úkolů vůči plánu, zjišťování odchylek čerpání zdrojů od plánu a kontrolu rizik, issues a changes.

##### **Aktivita 13.1: Kontrola průběhu zadaných úkolů**

Vstup: Registr úkolů, plán na etapu  
Výstup: Aktualizovaný registr úkolů, plán danou etapu  
Nástroje: Excel, MS Project  
Role: PM, projektový tým  
Nacení: 0,2 – 0,5 MDs / týden

Projektový manažer kontroluje průběh zadaných úkolů vůči plánu na danou etapu a zaznamenává plnění úkolů.

##### **Aktivita 13.2: Kontrola čerpání zdrojů**

Vstup: Plán na danou etapu, přehled čerpání zdrojů, report MDs  
Výstup: Aktualizovaný přehled čerpání zdrojů  
Nástroje: Excel, MS Project, SAP  
Role: PM  
Nacení: 0,05 – 0,1 MDs / týden

Kontrola čerpání zdrojů na týdenní bázi na základě Reportu MDs, který je automaticky generován v EPM.

**Aktivita 13.3: Kontrola rizik, issues a changes**

Vstup: Registr rizik, issue registr, change registr

Výstup: Aktualizované registry

Nástroje: SharePoint, Excel

Role: PM, projektový tým

Nacenení: 0,05 - 0,1 MDs / týden

Kontrola stavu rizik, issues a changes ze strany projektového manažera vůči vlastníkům rizika. Kontrola je prováděna na týdenní bázi.

**4.3.14 Situace 14: Aktualizace dokumentů a plánů**

Při řízení projektu nastávají změny oproti původním plánům. Proto je zapotřebí na základě takových změn aktualizovat příslušné dokumenty a plány.

**Aktivita 14.1: Aktualizace zdrojů**

Vstup: Domluvené alokace s TM a manažery

Výstup: Potvrzené alokace v MS Project

Nástroje: MS Project

Role: PM

Nacenení: 0,1 – 1 MDs

Se změnami na v rozsahu projektu nebo změnami lidí na projektu je zapotřebí aktualizovat alokované zdroje v MS Project.

**Aktivita 14.2: Aktualizace high-level plánu**

Vstup: Odhady pracností, registr úkolů

Výstup: Aktualizovaný plán na další etapu

Nástroje: Excel, MS Project

Role: PM



Nacení: 0,1 – 0,3 MDs

Při změnách v projektu, např. nestíhání daných termínů, je zapotřebí upravit high-level plán a komunikovat na všechny zainteresované strany.

#### **Aktivita 14.3: Aktualizace plánu na danou etapu**

Vstup: High-level plán, odhady pracnosti, registr úkolů

Výstup: Aktualizovaný plán na danou etapu

Nástroje: Excel, MS Project

Role: PM

Nacení: 0,1 – 0,5 MDs

V průběhu kontrol na projektu můžeme zjistit odchylky od plánu na danou etapu, proto je zapotřebí změny reflektovat v tomto plánu.

#### **4.3.15 Situace 15: Řízení změn**

V průběhu projektu se může zjistit, že např. existuje lepší řešení určité aplikace, než které bylo plánované. U takovéto změny je nutné její nacení a schválení od PSC, popřípadě EAB.

#### **Aktivita 15.1: Zjištění dopadů a nacení change requestu**

Vstup: Požadavek na změnu, analýza funkční a dopadová

Výstup: Zadaný change request

Nástroje: SharePoint

Role: PM, projektový tým

Nacení: 0,2 – 1 MDs

Na základě požadavku na změnu je nutné nacenit odhady pracností a zjistit jaké dopady má nové řešení na probíhající práce a dotčené aplikace.

### **Aktivita 15.2: Předložení change requestu ke schválení**

Vstup: Change request

Výstup: Schválený / zamítnutý change request

Nástroje: PowerPoint

Role: PM, PSC, TBC, EAB

Nacenení: 0,2 – 0,5 MDs

Po zjištění odhadů je nutné předložit change request ke schválení ve formě prezentace na zasedání PSC. Pokud je zapotřebí navýšit rozpočet, změnu musí schválit i TBC nebo EAB.

### **4.3.16 Situace 16: Release management**

IT projekty se nejdříve vyvíjí a testují na testovacích prostředích, až poté mohou jít do produkce. Do produkce je možné jít třikrát ročně.

### **Aktivita 16.1: Přihlášení do AREL**

Vstup: Projektový plán, projektové závislosti, registr rizik, projektová governance, SOS, PID, report protestovanosti

Výstup: Přihlášení do AREL

Nástroje: NASA

Role: PM, test manažer, ITDM

Nacenení: 0,5 – 2 MDs

Projekt je zapotřebí přihlásit do příslušného release a vyplnit potřebné údaje v nástroji NASA.

### **Aktivita 16.2: Zadání změnovky ve SNOW**

Vstup: Připravený vývojový balík

Výstup: Změnovka

Nástroje: SNOW, Excel

Role: PM, RIC, vývojář, aplikační manažer

Nacenení: 0,05 – 0,1 MDs / změnovka

Poté co je připraven vývojový balík od vývojářů, je nutné zadat v systému SNOW změnovku pro nasazení balíku do testovacího prostředí nebo produkce.

### **Aktivita 16.3: Zajištění nasazení změnovky**

Vstup: Změnovka

Výstup: Nasazení změnovky do vybraného prostředí

Nástroje: Outlook

Role: PM, RIC, vývojář, aplikační manažer

Nacenení: 0,1 – 0,2 MDs / balík změnovek

Po vytvoření změnovek je zapotřebí zajistit jejich nasazení do testovacího prostředí nebo produkce s pomocí RIC, kteří tento úkon dělají.

### **4.3.17 Situace 17: Využití lessons learned**

Lessons learned jsou v ČSOB vedeny v lessons learned registru. Projektoví manažeři je píšou do zmíněného registru, ale zároveň v něm hledají lessons od ostatních PM, které jim pomohou pomoci při řízení projektu.

### **Aktivita 17.1: Hledání lessons learned**

Vstup: Lessons learned registr

Výstup: Registr rizik, aktualizace projektového plánu

Nástroje: SharePoint

Role: PM

Nacenení: 0,1 – 0,25 MDs

Po alokování na projekt, PM hledají relevantní lessons learned, které jim mohou pomoci v budoucnu při řízení projektu.

### **Aktivita 17.2: Zaznamenání lessons learned**

Vstup: Registr rizik, issue registr, zkušenosti z projektu

Výstup: Lessons learned registr

Nástroje: SharePoint

Role: PM

Nacení: 0,05 – 0,1 MDs

V průběhu nebo na konci projektu PM sepisují lessons learned, které získali v průběhu řízení projektu.

#### **4.3.18 Situace 18: Řízení komunikace**

U větších projektů nebo projektů, které mají dopad na klienty, je nutné zajistit interní komunikaci o přínosech projektu pro zaměstnance a externí komunikaci na klienty banky o novinkách nebo změnách, které budou provedeny.

##### **Aktivita 18.1: Interní komunikace o přínosech projektu**

Vstup: Projektová karta, metodika komunikace

Výstup: Kampaň pro zaměstnance

Nástroje: Word

Role: PM, oddělení komunikace

Nacení: 0,5 – 4 MDs

Projektový manažer zajišťuje provedení kampaně o přínosech projektu na zaměstnance banky. Spolupracuje s oddělením komunikace.

##### **Aktivita 18.2: Externí komunikace na klienty (marketing)**

Vstup: Projektová karta, metodika komunikace

Výstup: Marketingová kampaň

Nástroje: Word

Role: PM, oddělení marketingu

Nacení: 3 – 10 MDs

Pokud má projekt dopad na klienty banky, je zapotřebí komunikovat o novinkách nebo změnách, které bude mít projekt po předání do provozu na klienty.

#### **4.3.19 Situace 19: Uzavření projektu**

Po dodání všech produktů je zapotřebí projekt uzavřít. Než je možné projekt ukončit, je zapotřebí akceptace a předání produktů od vlastníka služby (SO) a aplikačních manažerů, kteří poté budou aplikace provozovat. Následuje vytvoření Project End Reportu a jeho schválení na zasedání PROB.

##### **Aktivita 19.1: Akceptování dodávky**

Vstup:

Výstup: Akceptační protokol

Nástroje: Word, Outlook

Role: PM, SO, aplikační manažer

Nacenení: 0,5 – 2 MDs

Zajištění akceptace dodávky projektu od vlastníka služby a aplikačních manažerů. Aktivita obsahuje domluvení kritérií pro akceptaci, které probíhá v dřívějších fázích, a následné zajištění akceptace.

##### **Aktivita 19.2: Předání produktů**

Vstup:

Výstup: Předávací protokol

Nástroje: Word

Role: PM

Nacenení:

Po akceptování dodávky a nasazení aplikací do produkčního prostředí následuje jejich předání vlastníkovi služby, který ji bude provozovat.

##### **Aktivita 19.3: Vytvoření Project End Reportu**

Vstup: PID, SAP, report MDs, akceptační protokol, předávací protokol

Výstup: Project End Report

Nástroje: Word, Excel

Role: PM

Nacenení: 0,5 – 1 MDs

Project End Report dokument navazuje na PID a je posledním projektovým dokumentem, který je předkládán na PROB, aby mohl být projekt oficiálně ukončen.

#### **4.4 Návrh zapojení projektové podpory**

Tato kapitola se zabývá návrhem zapojení projektové podpory v životních situacích PM, konkrétním rozbohem zapojení, plánem implementace návrhu v ČSOB, kvantifikací přínosů návrhu a diskusí návrhu s PM a team manažerkou projektové podpory.

##### **4.4.1 Návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM**

V této kapitole jsou vybrány životní situace a jejich aktivity, které by mohla zastávat projektová podpora. U vhodných životních situací jsou vyjmenovány konkrétní aktivity, zbylé aktivity nejsou vypsány a považují se za nevhodné. U nevhodných jsou vyjmenovány pouze životní situace, u kterých jsou všechny aktivity nevhodné pro projektovou podporu. Rozdělení proběhlo na základě rozhovorů s projektovými manažery, kdy se často zmiňovali, které jejich aktivity by byli ochotni předat projektové podpoře a na základě zkušeností autora v roli projektové podpory ve společnosti ČSOB. Nevhodné aktivity vyžadují větší vhlad do projektu a zkušenosti s vedením projektu, komunikaci se zainteresovanými osobami a vyjednávací schopnosti, které se od projektové podpory neočekávají.

##### **Životní situace vhodné pro projektovou podporu**

Situace 2: Vytvoření Project Brief

- Aktivita 2.1: Konsolidace vstupních dokumentů do Project Brief
- Aktivita 2.2: Konzultace s PPMO – doplnění potřebných údajů do Project Briefu

Situace 3: Vytvoření Project Initiation Document

- Aktivita 3.1: Konsolidace vstupních dokumentů do Project Initiation Document

Situace 4: Alokace zdrojů

- Aktivita 4.2: Zadání alokací do MS Project
- Aktivita 4.3: Vytvoření dokumentu na kontrolu čerpání zdrojů

Situace 6: Vytvoření Project Steering Committee

- Aktivita 6.2: Vytvoření prezentace na PSC

Situace 7: Nastavení governance

- Aktivita 7.2: Nastavení místa pro ukládání dokumentů
- Aktivita 7.3: Nastavení pro správu úkolů
- Aktivita 7.4: Vytvoření projektových dokumentů

Situace 9: Řízení projektového týmu

- Aktivita 9.1: Organizování projektových schůzek
- Aktivita 9.3: Zadávání úkolů
- Aktivita 9.4: Vytvoření zápisů ze schůzek
- Aktivita 9.5: Organizování projektových akcí

Situace 10: Reportování

- Aktivita 10.1: Report managementu
- Aktivita 10.2: Report čerpání zdrojů
- Aktivita 10.3: Report na programový status

Situace 11: Řízení dodavatelů

- Aktivita 11.3: Zadání objednávky v SAP

Situace 12: Vytvoření projektového plánu

- Aktivita 12.1: Tvorba PBS
- Aktivita 12.2: Vytvoření high-level plánu
- Aktivita 12.3: Vytvoření plánu na další etapu

Situace 13: Kontroly

- Aktivita 13.2: Kontrola čerpání zdrojů
- Aktivita 13.3: Kontrola rizik, issue a changes

Situace 14: Aktualizace dokumentů a plánů

- Aktivita 14.1: Aktualizace zdrojů
- Aktivita 14.2: Aktualizace high-level plánu
- Aktivita 14.3: Aktualizace plánu na danou etapu

Situace 16: Release management

- Aktivita 16.1: Přihlášení do AREL
- Aktivita 16.2: Zadání změnovky do SNOW

Situace 17: Využití lessons learned

- Aktivita 17.1: Hledání lessons learned

Situace 19: Ukončení projektu

- Aktivita 19.3: Vytvoření Project End Reportu

### **Životní situace nevhodné pro projektovou podporu**

Situace 1: Aktualizace projektové karty

Situace 5: Vytvoření BRQ Setu

Situace 8: Řízení stakeholderů

Situace 15: Řízení změn

Situace 18: Řízení komunikace

Nevhodné životní situace a jejich aktivity vyžadují větší vhlad do projektu a zkušenosti s vedením projektu, komunikaci se zainteresovanými osobami a vyjednávací schopnosti, které se od projektové podpory neočekávají. Jedná se o aktivity, které jsou zásadní pro úspěšné dodání projektu. Projektový manažer by tyto aktivity měl delegovat pouze v nejnutnějších případech.

#### **4.4.2 Rozbor konkrétního zapojení Projektové podpory v životních situacích**

V následujícím textu jsou popsány obecné postupy pro jednotlivé vhodné aktivity, které může zastat projektová podpora. Postupy se zaměřují na dokumenty nebo role, od kterých získá projektová podpora vstupní informace, jaký nástroj je vhodný nebo nutný k dané aktivitě, na ostatní role, které jsou zapotřebí v těchto aktivitách a výstup aktivity. Dále je popsán přínos z těchto aktivit pro projektovou podporu.

#### **Situace 2: Vytvoření Project Brief**

##### Aktivita 2.1: Konsolidace vstupních dokumentů do Project Brief

Prvním krokem je stažení šablony na Project Brief ze SharePointu PMMO, do které se následně z BRQ Setu, projektové karty a komunikační matice vloží potřebné údaje. BRQ Set a projektová karta, které lze získat od BAR nebo BAN, se vkládají jakožto příloha do Project Brief. High-level projektový plán, plán na další etapu, orgchart a PBS se



vkládají jako obrázek. Touto aktivitou projektová podpora zjistí, jaké informace jsou zapotřebí pro vyplnění Project Briefu a kde je získat.

#### Aktivita 2.2: Konzultace s PPMO – doplnění potřebných údajů do Project Brief

Po vyplnění údajů následuje domluvení schůzky se zástupcem z PPMO a konzultace, zda je vyplněno vše a zda správně, pokud ne, je nutné údaje doplnit nebo předat informace o chybějících údajích PM. Po vyplnění údajů se pošle Project Brief na PM, který doplní chybějící údaje.

### **Situace 3: Vytvoření Project Initiation Document**

#### Aktivita 3.1: Konsolidace vstupních dokumentů do Project Initiation Document

Stejně jako u vytvoření Project Brief, prvním krokem je stažení wordové šablony na Project Initiation Document ze SharePointu PPMO. Z BRQ Setu, projektové karty a komunikační matice se zkopírují potřebné údaje do PID. BRQ Set a projektová karta se připojují k souboru. High-level plán, plán na další etapu, orgchart a PBS se vkládají jako obrázek. Po vyplnění údajů se pošle PID na PM, který doplní chybějící údaje. Projektová podpora touto aktivitou zjistí, jaké údaje je nutné vyplnit v PID a kde je získat.

### **Situace 4: Alokace zdrojů**

#### Aktivita 4.2: Zadání alokací do MS Projectu

Na základě vstupů od projektového manažera v podobě dokumentu s rozpadem MDs na jednotlivé měsíce, projektová podpora zadá tyto údaje do nástroje MS Project a odešle ke schválení TM nebo liniovým manažerům, pod které alokování lidé patří. Poté průběžně reportuje stav schválení nebo případného zamítnutí alokací. Při této aktivitě se projektová podpora naučí zadávat alokace IT zdrojů v MS Project.

#### Aktivita 4.3: Vytvoření dokumentu na kontrolu čerpání zdrojů

Po zadání alokací do MS Project následuje vytvoření dokumentu v Excelu na kontrolu čerpání zdrojů, který bude obsahovat plánované MDs a peníze a sloupce na skutečně vyčerpané MDs a peníze. Dokument se nahraje na SharePoint příslušného projektu. Projektová podpora se naučí vytvářet dokument na kontrolu čerpání zdrojů.

## **Situace 6: Vytvoření Project Steering Committee**

### Aktivita 6.2: Vytvoření prezentace na PSC

Projektová podpora vytvoří prezentaci v PowerPointu a vyplní údaje z registru rizik, registru issues, change registru, přehledu čerpání zdrojů a high-level projektového plánu ve struktuře podle zadání projektového manažera. Následně se pošle draft prezentace PM, který doplní chybějící údaje. Díky této aktivitě se naučí, jak se vytváří a jak vypadá prezentace pro vedení projektu.

## **Situace 7: Nastavení governance**

### Aktivita 7.2: Nastavení místa pro ukládání dokumentů

Ve vytvořeném SharePointu projektová podpora vytvoří složky na projektové dokumenty, pokud už nějaké dokumenty existují, tak je nahraje do příslušných složek, poté přidá práva lidem na projektu podle jejich rolí. Při rozhodnutí o využití Confluence, zažádá ve SNOW nebo JIRA o vytvoření projektové Confluence, nastaví přístupy lidem z projektu a provede základní nastavení podle žádosti PM. Projektová podpora se naučí pracovat se SharePointem a Confluence.

### Aktivita 7.3: Nastavení pro správu úkolů

Projektová podpora zažádá podle návodu na PPMO o projektový JIRA prostor v prostředí JIRA na základě vstupů od projektového manažera. Pokud není vhodné použít JIRA pro správu úkolů, vytvoří se například sdílený dokument v Excelu a následně nahraje na SharePoint. Projektová podpora získá znalost, jakým způsobem se žádá o vytvoření projektové JIRA a následně jak se nastavuje a jak se s ní pracuje.

### Aktivita 7.4: Vytvoření projektových dokumentů

Podle potřeb projektu se vytvoří dokumenty jako orgchart, komunikační matice, plánované dovolené a další na základě žádosti od projektového manažera. Tyto dokumenty se poté nahrají na SharePoint. V případě plánovaných dovolených se pošle dokument na členy týmu k vyplnění. Projektová podpora se naučí vytvářet projektové dokumenty, které jsou na projektu zapotřebí.

## **Situace 9: Řízení projektového týmu**

### Aktivita 9.1: Organizování projektových schůzek

Projektový manažer musí dodat seznam účastníků a agendu schůzek, poté projektová podpora nalezne volný termín podle kalendářů v Outlooku, zarezervuje místnost, též v aplikaci Outlook, a pošle pozvánky na všechny účastníky.

### Aktivita 9.3: Zadávání úkolů

Z plánu na další etapu nebo zápisů ze schůzek projektová podpora zadá úkoly do JIRA v podobě tasků nebo do sdílenému Excelu registru úkolů. Vyplní název úkolu, jeho popis, odpovědnou osobu a dobu, do kdy má být úkol splněn.

### Aktivita 9.4: Vytvoření zápisů ze schůzek

Na projektových schůzkách bude projektová podpora vytvářet zápisy na základě šablony domluvené s PM. Po schůzce upraví zápis a pošle ho na členy projektového týmu, kteří se mohou vyjadřovat k obsahu daného zápisu. Poté zápis uloží na příslušné místo pro ukládání dokumentů.

### Aktivita 9.5: Organizování projektových akcí

Podle počtu účastníků, rozpočtu, termínu a typu akce, projektová podpora zjistí, jaké jsou možnosti na trhu a poptá u firem možnost pořádání akce. Na základě nabídek, které probere s PM, vyberou nejvhodnější firmu. Poté potvrdí konání akce u firmy a na základě nabídky založí objednávku v systému SAP. Po proběhnutí akce je zapotřebí se souhlasem PM nechat proplatit fakturu v systému SAP. Projektová podpora si vyzkouší komplexnější aktivitu, která obsahuje vyjednávání s dodavatelem ohledně nabídky, vytvoření a poslání pozvánky na účastníky akce, zadání objednávky a proplacení faktury.

## **Situace 10: Reportování**

### Aktivita 10.1: Report managementu

Projektová podpora vytvoří prezentaci v PowerPointu pro management ve struktuře podle potřeb PM. Vstupem jsou registr úkolů, přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr a registr rizik. Jedná se o vytvoření draftu, který se pošle PM

a ten doplní zbylé údaje. Díky této aktivitě se projektová podpora naučí, jak se vytváří a jak vypadá prezentace pro vedení projektu, popřípadě jiným zainteresovaným stranám.

#### Aktivita 10.2: Report čerpání zdrojů

Ve vytvořeném Excel dokumentu přehled čerpání zdrojů se vyplní vykázané MDs z automaticky generovaného reportu MDs, dostupného v EPM. Přehled čerpání peněz se vyplňuje z údajů v systému SAP. Projektová podpora se naučí vytvářet report čerpání zdrojů, resp. jej vyplňovat.

#### Aktivita 10.3: Report na programový status

Doplnění údajů do programového reportu na SharePointu z přehledu čerpání zdrojů, reportu protestovanosti, issue registru a registru rizik, zbylé údaje doplní projektový manažer.

### **Situace 11: Řízení dodavatelů**

#### Aktivita 11.3: Zadání objednávky v SAP

Na základě vstupů (nabídky od dodavatele) od projektového manažera zadá projektová podpora objednávku do systému SAP. Po vyfakturování prací, se souhlasem PM, nechá proplatit fakturu dodavateli. Projektová podpora se naučí pracovat se systémem SAP.

### **Situace 12: Vytvoření projektového plánu**

#### Aktivita 12.1: Tvorba PBS

Na základě vstupů od PM projektová podpora překreslí PBS do digitální podoby. Autor doporučuje, aby se projektová podpora účastnila schůzky, kde se vytváří PBS, aby zjistila, jak tato aktivita probíhá.

#### Aktivita 12.3: Vytvoření high-level plánu

Podle odhadů pracností, závislostí dodávek a quality gates projektová podpora vytvoří high-level plán v Excelu nebo v MS Project. Jedná se o přepsání údajů do digitální podoby. Projektová podpora se naučí pracovat s programem MS Project.

#### Aktivita 12.4: Vytvoření plánu na další etapu

Stejná situace je u vytvoření plánu pro další etapu. Na základě odhadů pracností a závislostí úkolů přepíše údaje do digitální podoby v Excelu nebo v MS Project. Autor z vlastní zkušenosti doporučuje, aby byla projektová podpora přítomna na schůzkách k identifikaci úkolů, jejich odhadů pracnosti a závislostí mezi nimi. Poslouží to k následné kontrole při přepisování údajů. Projektová podpora se naučí pracovat s programem MS Project.

### **Situace 13: Kontroly**

#### Aktivita 13.2: Kontrola čerpání zdrojů

Projektová podpora provádí kontrolu čerpání zdrojů a posílá výstup PM na týdenní bázi. Jedná a kontrolování rizik, issues a changes v registrech. Naučí se jakým způsobem kontrolovat čerpání zdrojů.

#### Aktivita 13.3: Kontrola rizik, issues a changes

Projektová podpora kontroluje rizika, issues a changes na týdenní nebo měsíční bázi v registrech, především termíny. Pro kontrolování je zapotřebí úzká spolupráce s projektovým manažerem, který má větší přehled o projektu.

### **Situace 14: Aktualizace dokumentů a plánů**

#### Aktivita 14.1: Aktualizace zdrojů

Na základě vstupů od projektového manažera, v podobě dokumentu s rozpadem MDs na jednotlivé měsíce, projektová podpora aktualizuje alokace v nástroji MS Project a odešle ke schválení TM nebo liniovým manažerům, pod které alokovaní lidé patří. Průběžně informuje PM o stavu schvalování nebo případného zamítnutí žádostí o alokace.

#### Aktivita 14.2: Aktualizace high-level plánu

Podle vstupů od PM projektová podpora upravuje high-level projektový plán v Excelu nebo MS Project, poté posílá na kontrolu PM.

### Aktivita 14.3: Aktualizace plánu na danou etapu

Projektová podpora provede úpravu plánu na danou etapu na základě vstupů od PM v Excelu nebo v MS Project.

## **Situace 16: Release management**

### *Aktivita 16.1: Přihlášení do AREL*

V prvním kroku vyplní projektová podpora údaje z projektového plánu, dependency registru, registru rizik, projektové governance, SOSu, PIDu a test reportu do aplikace NASA. Pokud nejsou vyplněny všechny informace, zjistí údaje od test manažera, případně od ITDM příslušného projektu.

### Aktivita 16.2: Zadání změnovky do SNOW

Na základě údajů o připravených vývojových balících a informací od vývojářů, projektová podpora vyplní údaje ve SNOW pro založení změnovky. Po založení všech změnovek, pošle údaje o založených změnovkách PM, který zajistí jejich nasazení.

## **Situace 17: lessons learned**

### Aktivita 17.1: Hledání lessons learned

Projektová podpora hledá relevantní lessons learned v lessons learned registru pomocí klíčových slov pro konkrétní projekt. Vytvoří dokument s konsolidovanými lessons learned a pošle jej PM.

## **Situace 19: Ukončení projektu**

### Aktivita 19.3: Vytvoření Project End Reportu

Stejně jako u vytvoření Project Brief a PID, prvním krokem je stažení wordové šablony na Project End Report ze SharePointu PPMO. Z BRQ Setu, projektové karty a komunikační matice se zkopírují potřebné údaje do PID. BRQ Set, projektová karta, Project Brief a poslední schválený PID se připojují k souboru. High-level plán, orgchart a PBS se vkládají jako obrázek. Po vyplnění údajů se pošle PER na PM, který doplní chybějící údaje. Projektová podpora touto aktivitou zjistí, jaké údaje je nutné vyplnit v PER a kde je získat.

#### 4.4.3 Plán implementace

Následující text se zabývá plánem implementace návrhu zapojení projektové podpory v životních situacích PM. Plán implementace se skládá z těchto kroků:

1. Představení návrhu životních situací manažerovi PM Poolu a projektové podpoře.
2. Nahrání postupů k jednotlivým aktivitám na SharePoint pro potřeby projektové podpory.
3. Provedení školení projektové podpory na nástroje potřebné k plnění aktivit, jedná se zejména o MS Project, SAP, JIRA, Confluence, SharePoint, NASA a SNOW. U ostatních nástrojů se očekává jejich znalost. Dále seznámení se základními projektovými dokumenty, jako jsou Project Brief, PID, PER a projektová karta.
4. Nahrání návrhu aktivit, které může zastat projektová podpora na SharePoint, konkrétně do sekce „S čím může projektová podpora pomoci“ kam mají přístup i PM.
5. Představení a vysvětlení projektovým manažerům návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM na statusových schůzkách útvarů projektových manažerů formou prezentace.
6. Zkušební doba fungování projektové podpory.
7. Vyhodnocení formou dotazníku mezi projektovou podporou a projektovými manažery, kteří se podíleli na vzájemné spolupráci.

Na základě představení návrhu životních situací PM, které může zastat projektová podpora, manažerovi PM poolu, bylo rozhodnuto, že implementace bude provedena v průběhu dubna 2019.

#### 4.4.4 Kvantifikace přínosů navržených návrhů

V tabulce 1 jsou uvedeny životní situace, aktivity a jejich nacenění od PM na hypotetický projekt trvající šest měsíců (26 týdnů). Nacenění je formou intervalu od nejnižšího odhadu po nejvyšší, u týdenních aktivit je přepočteno na dobu projektu. Tento projekt předpokládá, že se budou provádět všechny aktivity popsané v tabulce 1. Autor upozorňuje, že v praxi se u projektu tohoto typu s vysokou pravděpodobností nebudou provádět všechny aktivity a spíše budou platit nižší odhady pracností.

Tabulka 1: Kvantifikace přínosů navržených návrhů

Životní situace	Aktivita	Nacenení za 6 měsíců (26 týdnů)
Vytvoření Project Brief	Konsolidace vstupních dokumentů do Project Brief	0,25 MDs - 0,5 MDs
	Konzultace s PPMO - doplnění potřebných údajů do Project Briefu	0 - 0,5 MDs
Vytvoření Project Initiation Document	Konsolidace vstupních dokumentů do Project Initiation Document	0,2 - 1 MDs
Alokace zdrojů	Zadání alokací do MS Project	0,5 - 2 MDs
	Vytvoření dokumentu na kontrolu čerpání zdrojů	0,1 - 0,2 MDs
Vytvoření Project Steering Committee	Vytvoření prezentace na PSC	0,2 - 0,5 MDs
Nastavení governance	Nastavení místa pro ukládání dokumentů	0,1 - 0,5 MDs
	Nastavení pro správu úkolů	0,2 - 1 MDs
	Vytvoření projektových dokumentů	0,1 - 1 MDs
Řízení projektového týmu	Organizování projektových schůzek	1,3 - 7,8 MDs
	Zadávání úkolů	2,6 - 10,4 MDs
	Vytvoření zápisů ze schůzek	2,6 - 13 MDs
	Organizování projektových akcí	0,25 - 0,5 MDs
Reportování	Report managementu	1,3 - 3,9 MDs
	Report čerpání zdrojů	1,3 - 3,9 MDs
	Report na programový status	1,3 - 2,6 MDs
Řízení dodavatelů	Zadání objednávky v SAP	0,2 - 0,5 MDs
Vytvoření projektového plánu	Tvorba PBS	0,2 - 1 MDs
	Vytvoření high-level plánu	0,5 - 1 MDs
	Vytvoření plánu na další etapu	0,5 - 1,5 MDs
Kontroly	Kontrola čerpání zdrojů	1,3 - 2,6 MDs
	Kontrola rizik, issue a changes	1,3 - 2,6 MDs
Aktualizace dokumentů a plánů	Aktualizace zdrojů	0,1 - 1 MDs
	Aktualizace high-level plánu	0,1 - 0,3 MDs
	Aktualizace plánu na danou etapu	0,1 - 0,5 MDs
Release management	Přihlášení do AREL	0,5 - 2 MDs
	Zadání změnovky do SNOW	0,5 - 1 MDs
Využití lessons learned	Hledání lessons learned	0,1 - 0,25 MDs
Uzavření projektu	Vytvoření Project End Reportu	0,5 - 1 MDs
<b>Celkem</b>		<b>18,2 - 64,55 MDs</b>



Z tabulky 1 je možné vyčíst, že projektová podpora může na projektu ušetřit od 18,2 MDs až po 64,55 MDs PM. Lze samozřejmě předpokládat, že projektové podpoře budou činnosti trvat déle než PM a PM budou muset část této úspory věnovat poskytování rad a kontrole provedené práce.

V tabulkách 2 a 3 jsou uvedeny úspory nákladů při zapojení projektové podpory na projektech. Cena za MDs projektového manažera nebyla společností ČSOB poskytnuta, proto byla brána z průzkumu projectman.cz, kde se uvádí průměrná hrubá měsíční mzda projektového manažera 55 350 Kč pro bankovníctví a finance. U projektové podpory se počítá s průměrnou sazbou 130 Kč / hod na základě informací autora o mzdě na podobných pozicích v jiných společnostech. V tabulce 2 je proveden výpočet při zapojení projektové podpory v rozsahu 18 MDs, v tabulce 3 v rozsahu 64 MDs. Při rozsahu 18 MDs je úspora za 6 měsíců projektu 31 086 Kč, při 64 MDs je úspora 110 528 Kč (Projectman, 2016).

### Výpočet ceny za MDs

*Projektový manažer:* průměrná měsíční mzda / průměrným počtem pracovních dnů v měsíci =  $55\,350 / 20 = 2\,767$  Kč

*Projektová podpora:* Průměrná hodinová mzda \* průměrná denní pracovní doba =  $130 * 8 = 1\,040$  Kč

Tabulka 2: Úspora nákladů při zapojení projektové podpory 1

	Cena za MDs	Počet MDs	Celková cena
Projektový manažer	2 767 Kč	18	49 806 Kč
Projektová podpora	1 040 Kč	18	18 720 Kč
<b>Ušetřeno</b>	-	-	<b>31 086 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Projectman.cz*

Tabulka 3: Úspora nákladů při zapojení projektové podpory 2

	Cena za MDs	Počet MDs	Celková cena
Projektový manažer	2 767 Kč	64	177 088 Kč
Projektová podpora	1 040 Kč	64	66 560 Kč
<b>Ušetřeno</b>	-	-	<b>110 528 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Projectman.cz*

## 5 Diskuse návrhů

Autor diplomové práce identifikoval celkem 64 aktivit, které byly seskupeny do 19 životních situací PM, na základě nestrukturovaných rozhovorů s deseti projektovými manažery ve společnosti ČSOB. Z těchto životních situací PM jich bylo 14 vybráno jako vhodných pro projektovou podporu. Ve 14 vhodných životních situacích bylo dále identifikováno 29 aktivit, které může zastat projektová podpora. Tento návrh byl probrán s deseti projektovými manažery, kteří se zúčastnili prvních dvou kol rozhovorů, a team manažerkou projektové podpory.

Z diskuse vyplynulo, že pět z deseti projektových manažerů by byla ochotna předat navržené aktivity projektové podpoře za předpokladu, že se budou účastnit většiny statusových schůzek, pro získání informací o daném projektu. Tito projektoví manažeři jsou ochotni projektové podpoře předat zkušenosti s dalšími činnostmi, například, aby projektová podpora zjistila, jakým způsobem se zjišťují odhady a závislosti úkolů při vytváření projektového plánu. Z diskuse dále vyplynulo, že aktivita 9.1 Organizování projektových schůzek je nevhodná z důvodu, že projektová podpora pracuje na zkrácený úvazek a kdyby bylo zapotřebí měnit datum nebo hodinu schůzky a projektová podpora by nebyla v práci a neměla přístup ke kalendáři, PM by musel poslat novou schůzku s informací o zrušení předchozí. Dva projektoví manažeři by delegovali i časově ohraničené specifické aktivity na projektech, například zajištění uživatelského testování aplikace, kterou dodává projekt. Tři z deseti projektových manažerů by byli ochotni předat projektové podpoře pouze část navržených aktivit, konkrétně chtěli sami provádět aktivity 6.2 Vytvoření prezentace na PSC, 9.1 Organizování projektových schůzek, 10.1 Report managementu, 10.3 Report na programový status, 12.2 Vytvoření high-level plánu, 12.3 Vytvoření plánu na další etapu, 13.3 Kontrola rizik, issue a changes, 14.2 Aktualizace high-level plánu, 14.3 Aktualizace plánu na danou etapu a 16.1 Přihlášení do AREL. Poslední dva projektoví manažeři nechtějí využívat služeb projektové podpory, raději si aktivity dělají sami. Projektovou podporu by využili pouze jakožto poradní orgán při specifických činnostech, například při zadávání nestandardní objednávky v systému SAP.

Team manažerka projektové podpory upozorňuje, že projektoví manažeři se budou muset podílet na školení projektové podpory, protože jsou to oni, kdo znají nejlépe navržené aktivity, resp. oni je provádí. Dodává, že ona dokáže školit projektovou podporu pouze na některé aktivity, které již nyní provádí.

Závěrem je nutné podotknout, že návrh s velkou pravděpodobností nepokrývá všechny aktivity, které projektoví manažeři při řízení projektu provádí. Často se jedná o ad-hoc úkoly, které se velmi těžko zaznamenávají. Návrh se zaměřuje především na hard-skills, aby se projektová podpora naučila pracovat s projektovými dokumenty a nástroji, které jsou zapotřebí při práci projektového manažera. Pokud si vyzkouší a zvládnou většinu těchto aktivit, pomůže to projektové podpoře k snadnějšímu přechodu z role projektové podpory na roli projektového manažera juniora. Za uvážení by stálo vytvoření kompetenčního modelu pro projektovou podporu s výčtem kompetencí, které jsou zapotřebí na tuto roli a pro jejich další rozvoj směrem k přechodu na roli projektový manažer junior.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem projektového řízení, konkrétně návrhem rozvoje projektové podpory ve společnosti ČSOB, a.s. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretická východiska a vlastní práci. V teoretické části bylo nejdříve definováno, co je projektové řízení. Následovalo popsání životního cyklu projektu podle H. Kerznera a mezinárodních standardů IPMA a PRINCE2. V další části byl popsán procesní model projektu podle standardů PRINCE2 a PMI. V poslední části teoretických východisek byla definována organizační struktura projektu podle standardu PRINCE2.

Ve vlastní práci byla nejprve představena společnost ČSOB, a.s. společně s jejím etickým kodexem. Poté byla popsána organizační struktura společnosti a současný stav týmu projektové podpory. Následovalo popsání současného stavu řízení projektů ve společnosti, především části interní metodiky se zaměřením na hlavní projektové role a životní cyklus projektu. Poté proběhla identifikace a byl proveden rozbor 19 životních situací PM na základě nestrukturovaných rozhovorů s deseti projektovými manažery. Z těchto životních situací byl vytvořen návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM. Dále proběhla kvantifikace přínosů zavedení návrhu a diskuse s projektovými manažery a team manažerkou projektové podpory nad návrhem zapojení projektové podpory v životních situacích PM.

Hlavním výstupem práce je návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM skládající se z 29 aktivit ve 14 životních situacích. Tyto aktivity rozvíjejí především hard-skills projektové podpory. Návrh je zaměřen na práci s projektovými dokumenty a nástroji, které jsou k této práci zapotřebí. Zároveň byla provedena kvantifikace přínosů zavedení návrhu do praxe. Bylo spočítáno na hypotetickém projektu trvajícím šest měsíců, že projektová podpora může ušetřit 18,2 až 64,55 MDs času projektového manažera. Při přepočtu na peníze lze zapojením projektové podpory ušetřit od 31 086 Kč až po 110 528 Kč za dobu šesti měsíců. Nutno podotknout, že by na projektu musely být prováděny všechny navržené aktivity.

Návrh byl diskutován s projektovými manažery a team manažerkou projektové podpory. Z diskuse vyplynulo, že polovina projektových manažerů s návrhem souhlasí, s výhradou k jedné aktivitě, konkrétně k aktivitě 9.1 Organizování projektových schůzek. Další tři projektoví manažeři by delegovali pouze část svých aktivit z návrhu, některé chtějí provádět sami a mít nad nimi větší kontrolu. Poslední dva projektoví manažeři chtějí

provádět veškeré aktivity sami. Projektovou podporu by využili pouze jako poradní orgán při aktivitách, které často neprovádí nebo jsou specifické.

Stanovený návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM může být přínosný jak pro společnost, které ušetří náklady a vychová potenciální budoucí zaměstnance, tak pro projektovou podporu, která získá při studiu potřebné zkušenosti pro její případný přechod na pozici projektového manažera juniora.

Návrh zapojení projektové podpory v životních situacích PM byl představen manažerovi PM poolu, s kterým bylo domluveno, že implementace návrhu bude provedena v průběhu dubna 2019.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Seznam literárních zdrojů

- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Prince2 Agile®*. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Managing successful projects with PRINCE2®*. 6th ed, Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, Jan, Branislav LACKO a Pavel MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 978-1-935589-67-9
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3

### **Seznam webových odkazů**

- Etický kodex ČSOB | ČSOB [online]. Copyright © [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>
- O ČSOB a skupině | ČSOB. [online]. Copyright © 2019 ČSOB [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>
- Organizační struktura ČSOB | ČSOB [online]. Copyright © 2019 ČSOB [cit. 10.02.2019]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/279706/csob-organizacni-schema.pdf?v190107>
- Pohledem projektového manažera. Copyright © 2016 Projectman [cit.12.02.2019] [online]. Dostupné z: <http://pruzkum.projectman.cz/>

### **Seznam interních zdrojů**

- ČSOB a.s., 2018. Interní metodika: Projektová metodika ČSOB. Praha
- ČSBO a.s., 2019. Projektová podpora PM Poolu. Praha

## 8 Přílohy

Příloha 1: Životní situace PM

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacenení
Aktualizace projektové karty	Aktualizace projektové karty	Projektová karta	Aktualizovaná projektová karta	Excel	PM, BAR, BAN	0,05 MDs - 0,5 MDs
	Nahrání projektové karty do schvalovacího workflow	Aktualizovaná projektová karta	Schválená projektová karta	SharePoint	PM	0,1 - 1 MDs
Vytvoření Project Brief	Konsolidace vstupních dokumentů do Project Brief	BRQ Set, projektová karta, high-level projektový plán, orgchart, komunikační matice, PBS	Project Brief	Word, Excel, MS Project	PM, BAR, BAN	0,25 MDs - 0,5 MDs
	Konzultace s PPMO - doplnění potřebných údajů do Project Briefu	Project Brief	Doplněný Project Brief	Word	PM, zástupce PPMO	0 - 0,5 MDs
	Zpracování připomínek a assesmentů (schvalovatelů) k Project Brief	Assesment k Project Brief	Upravený Project Brief	Word, Excel	PM	0 - 0,5 MDs
	Odsouhlasení Project Briefu na PSC	Project Brief, prezentace pro PSC	Potvrzený Project Brief od PSC	Word, PowerPoint	PM, PSC	0,2 - 1 MDs
	Schválení přechodu projektu do IP fáze na zasedání BROB	Project Brief odsouhlasený od PSC	Formální povolení přechodu do IP fáze	Excel	PM, Assesoři, ITDM	0,1 MDs - 0,5 MDs
Vytvoření Project Initiation Document	Konsolidace vstupních dokumentů do Project Initiation Document	Project Brief, projektová karta, high-level projektový plán, plán na další etapu, orgchart, komunikační matice, PBS	Project Initiation Document	Word, Excel	PM, SAR, BAN	0,2 - 1 MDs



Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacení
	Odsouhlasení Project Initiation Document na PSC	PID, prezentace pro PSC	Potvrzený PID od PSC	Word, PowerPoint, Outlook	PM, PSC	0,5-2 MDs
	Schválení Project Initiation Document na BROB	PID odsouhlasený PSC	Schválení změny nebo přechodu do další fáze	Excel	PM, Assesoři, ITDM	0,1 - 0,5 MDs
Alokace zdrojů	Zajištění alokací ze strany BUS a IT - domluvení s příslušnými TM nebo manažery	Odhady pracnosti	Schválení alokací	Excel, Outlook	BAR, BAN, team leaderi, manažeři	0,25 - 2 MDs
	Zadání alokací do MS Project	Domluvené alokace s TM a manažery	Potvrzené alokace v MS Project	MS Project	PM	0,5 - 2 MDs
	Vytvoření dokumentu na kontrolu čerpání zdrojů	Plán zdrojů, projektová karta	Přehled čerpání zdrojů	Excel	PM	0,1 - 0,2 MDs
	Potvrzení vykázané práce v EPM	Timesheet	Schválený Timesheet	EPM	PM	0 - 0,1 MDs / týden
Vytvoření BRQ Setu	Organizování workshopů	Potřeba workshopu	Naplánovaný workshop	Outlook	PM	0,05 MDs týdně
	Kontrola průběhu prací na BRQ Setu	Harmonogram projektu	Aktualizovaný harmonogram projektu	MS Project	PM, BAR, BAN	0,1- 0,5 MDs týdně
Vytvoření Project Steering Committee	Svolání Project Steering Committee	Orgchart	Naplánované PSC	Outlook	PM, PSC	0,5 - 1 MDs

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacenní
	Vytvoření prezentace na PSC	Registr rizik, registr issues, change registr, přehled čerpání zdrojů, high-level projektový plán	Prezentace na PSC	PowerPoint	PM, PSC	0,2 - 0,5 MDs
	Prezentování a vytvoření zápisu na PSC	Prezentace na PSC	Zápis	OneNote, Word	PM	0,15 MDs
Nastavení governance	Nastavení statusových schůzek	Potřeba kontroly postupu prací	Statusové schůzky	Outlook	PM	0,1 - 0,3 MDs
	Nastavení místa pro ukládání dokumentů	Potřeba vedení dokumentace	Nastavené místo pro ukládání dokumentů	SharePoint, Confluence, sdílený disk	PM, projektový tým	0,1 - 0,5 MDs
	Nastavení pro správu úkolů	Potřeba správy úkolů	Registr úkolů	JIRA, Excel	PM	0,2 - 1 MDs
	Vytvoření projektových dokumentů	Intranet - telefonní seznam	Orgchart, komunikační matice, plánované dovolené	Word, Excel, PowerPoint	PM, projektový tým	0,1 - 1 MDs
	Plán řízení rizik, issues a changes	Projektový plán, stakeholderi	Plán řízení rizik, issues a changes, registry	SharePoint, Excel	PM	0,1 - 0,5 MDs
	Nastavení komunikačních kanálů	Projektový plán, komunikační matice	Plán komunikace	Excel	PM	0,1 - 0,3 MDs
Řízení stakeholderů	Nastavení vzájemných očekávání	Plán komunikace	Plán řízení stakeholderů	Excel, Outlook	PM, stakeholderi	0,5 - 2 MDs
	Řízení očekávání	Plán řízení stakeholderů, plán komunikace, change registr	Issue registr, požadavek na změnu, aktualizace plánu komunikace	Outlook, Word, Excel, SharePoint	PM, Stakeholderi	0,5 - 1 MDs /týden

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacenení
Řízení projektového týmu	Organizování projektových schůzek	Plán komunikace	Projektová schůzka	Outlook	PM	0,05 - 0,3 MDs / týden
	Vedení projektových statusů a Stand-up schůzek	Projektový plán, plán řízení rizik, issues a changes, komunikační plán, registr úkolů	Aktualizovaný registr úkolů	Excel, SharePoint, JIRA	PM, Projektový tým	0,25 - 0,5 MDs / týden
	Zadávání úkolů	Plán na danou etapu, projektová schůzka	Aktualizovaný registr úkolů	JIRA, Excel	PM, projektový tým	0,1 - 0,4 MDs / týden
	Vytvoření zápisů ze schůzek	Šablona zápisu	Zápis	Word, OneNote, Confluence	PM	0,1 - 0,5 MDs / týden
	Organizování projektových akcí	Potřeba motivace lidí na projektu	Projektová akce	Outlook, SAP	PM	0,25 - 0,5 MDs
Reportování	Report managementu	Registr úkolů, přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr, registr rizik	Report managementu	PowerPoint	PM	0,05 - 0,15 MDs / týden
	Report čerpání zdrojů	Přehled čerpání zdrojů, plán zdrojů, report MDs	Aktualizovaný Přehled čerpání zdrojů	Excel, SAP	PM	0,05 - 0,15 MDs / týden
	Report na programový status	Registr úkolů, přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr, registr rizik	Programový report	SharePoint	PM	0,05 - 0,1 MDs / týden
	Zadání PSR reportu	Registr úkolů, Přehled čerpání zdrojů, report protestovanosti, issue registr, registr rizik	PSR report	SharePoint	PM	0,05 - 0,1 MDs / měsíc

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacenní
	Vyplnění ROFO reportu	Přehled čerpání zdrojů, plán zdrojů	ROFO report	Excel	PM	0,05 - 0,1 MDs / měsíc
Řízení dodavatelů	Sběr požadavků a vypsání výběrového řízení	BRQ Set	Vypsání výběrové řízení	Excel, Word	PM, projektový tým, oddělení nákupu	0,5 - 2 MDs
	Hodnocení a výběr dodavatele	Vypsání výběrové řízení, funkční specifikace, nabídky dodavatelů	Podepsaná smlouva s dodavatelem	Excel, Word	PM, projektový tým, oddělení nákupu	0,5 - 1,5 MDs
	Zadání objednávky v SAP	Nabídka od dodavatele	Vytvořená objednávka	SAP	PM	0,04 - 0,1 MDs / objednávka
	Podepsání akceptačního protokolu a schválení proplacení faktury	Akceptační protokol, faktura od dodavatele	Proplacená faktura	SAP	PM	0,01 - 0,05 MDs / akceptační protokol / faktura
	Komunikace s dodavateli	Komunikační plán, plán na danou etapu, registr rizik, issue registr, nabídka od dodavatele	Aktualizovaný plán na danou etapu, aktualizované registry	MS Project, SharePoint	PM, projektový tým	0,3 - 1 MDs / týden
Vytvoření projektového plánu	Tvorba PBS	BRQ Set	PBS	XMind, PowerPoint, Excel	PM, BAR, BAN	0,2 - 1 MDs

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacení
	Zjišťování odhadů práce a závislostí	BRQ Set, PBS	Odhady pracností	Excel	PM, Projektový tým	2 - 15 MDs
	Vytvoření high-level plánu	Odhady pracnosti, quality gates	High-level plán	Excel, MS Project	PM	0,5 - 1 MDs
	Vytvoření plánu na další etapu	High-level plán, odhady pracnosti	Plán na další etapu	Excel, MS Project	PM	0,5 - 1,5 MDs
Kontroly	Kontrola průběhu zadaných úkolů	Registr úkolů, plán na danou etapu	Aktualizovaný registr úkolů, plán na danou etapu	Excel, MS Project	PM, projektový tým	0,2 - 0,5 MDs / týden
	Kontrola čerpání zdrojů	Plán na danou etapu, přehled čerpání zdrojů, report MDs	Přehled čerpání zdrojů	Excel, MS Project, SAP	PM	0,05 - 0,1 MDs / týden
	Kontrola rizik, issue a changes	Registr rizik, issue registr, change registr	Aktualizované registry	SharePoint, Excel	PM	0,05 - 0,1 MDs / týden
Aktualizace dokumentů a plánů	Aktualizace zdrojů	Domluvené alokace s TM a manažery	Potvrzené alokace v MS Project	MS Project	PM	0,1 - 1 MDs
	Aktualizace high-level plánu	Odhady pracností, registr úkolů	Aktualizovaný high-level plán	Excel, MS Project	PM	0,1 - 0,3 MDs
	Aktualizace plánu na danou etapu	High-level plán, odhady pracností, registr úkolů	Aktualizovaný plán na danou etapu	Excel, MS Project	PM	0,1 - 0,5 MDs
Řízení změn	Zjištění dopadů a nacení change requestu	Požadavek na změnu, analýza funkční a dopadová	Zadaný change request	SharePoint	PM, projektový tým	0,2 - 1 MDs

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacení
	Předložení change requestu ke schválení	Change request	Schválený / zamítnutý change request	PowerPoint	PM, PSC, TBC, EAB	0,2- 0,5 MDs
Release management	Přihlášení do AREL	Projektový plán, projektové závislosti, registr rizik, projektová governance, SOS, PID, report protestovanosti	Přihlášení do AREL	NASA	PM, test manažer, ITDM	0,5 - 2 MDs
	Zadání změnovky do SNOW	Připravený vývojový balík	Změnovka	SNOW, Excel	PM, RIC, vývojář, aplikační manažer	0,05 - 0,1 MDs / změnovka
	Zajištění nasazení změnovky	Změnovka	Nasazení změnovky do vybraného prostředí	Outlook	PM, RIC, vývojář, aplikační manažer	0,1 - 0,2 MDs / balík změnovek
Využití lessons learned	Hledání lessons learned	Lessons learned registr	Registr rizik, aktualizace projektového plánu	SharePoint	PM	0,1 - 0,25 MDs
	Zaznamenání lessons learned	Registr rizik, issue registr, zkušenosti z projektu	Lessons learned registr	SharePoint	PM	0,05 - 0,1 MDs
Řízení komunikace	Interní komunikace o přínosech projektu	Projektová karta, metodika	Kampaň pro zaměstnance	Word	PM, oddělení komunikace	0,5 - 4 MDs

Životní situace	Aktivita	Vstup	Výstup	Nástroje	Role	Nacení
	Externí komunikace na klienty (marketing)	Projektová karta, metodika	Marketingová kampaň	Word	PM, oddělení marketingu	3 - 10 MDs
Uzavření projektu	Akceptování dodávky		Akceptační protokol	Word, Outlook	PM, SO, aplikační manažer	0,5 - 2 MDs
	Předání produktů		Předávací protokol	Word	PM, SO, aplikační manažer	1 MDs - 3 MDs
	Vytvoření Project End Reportu	PID, SAP, report MDs, předávací protokol, akceptační protokol	Project End Report	Word, Excel	PM	0,5 - 1 MDs